



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Parempaan palautteeseen

Laitinen, Anniina

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Parempaan palautteeseen

Anniina Laitinen  
Liiketaloudenkoulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Laitinen, Anniina

### Parempaan palautteeseen

Vuosi	2016	Sivumäärä	49
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda konsepti palautekulttuurin kehittämiseen ostoreskontra-tiimissä. Tavoite rajoittui konseptin laadintaan, sillä opinnäytetyö ei sisällä raportointia kult-tuurin kehittymisestä. Ostoreskontratiimi on osa case-konsernin taloushallinto-osastoa. Tii-miin kuului 13 henkilöä. Kehitetyn konseptin tarkoituksena oli muun muassa lisätä palaut-teenantamista tiimissä sekä opettaa tiiminjäseniä antamaan palautetta.

Palautteenantamisen avulla voidaan kehittää yksilöä ja kokonaista tiimiä. Korjaava palaute poistaa työskentelystä epäkohtia ja näin tehostaa työtä. Positiivinen palaute parantaa yleistä ilmapiiriä ja tekee työympäristöstä turvallisen-oloisen. Turvallinen ilmapiiri edesauttaa yksi-löiden vahvan puolen esiintuomista, joka tehostaa työn tekoa. Näin ollen palautekulttuurin kehittäminen tehostaa ostoreskontratiimin työskentelyä kokonaisuudessaan.

Aiheeseen perehtymiseen luin erinäkökulmista lähestyviä kirjoja palautteeseen liittyen. Tut-kimuksen toteuttamisen tueksi luin liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää kirjaa, joka auttoi valitsemaan sopivan lähestymistavan sekä tutkimusmenetelmät. Internet-lähteet rikastuttivat ajatuksia ja antoivat lisää tietoa kirjallisuuden lisäksi. Opinnäytetyö sisältää myös omia aja-tuksia sekä tietoa, jota minulla oli valmiina.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytin laadullisia menetelmiä. Käyttämiäni menetelmiä olivat kysely lomake ja ideariihi. Lopullisen konseptin laadintaan käytin kyselyn tulosten ja ideariihestä saatujen ideoiden lisäksi omia ideoitani. Ky-selyllä kartoitin tiimin palautteenantamisen tilan. Ideariihessä oli tarkoituksena pohtia, mil-laisia käytäntöjä tiiminjäsenet haluaisivat palautekulttuuriin.

Kyselyn tulosten perusteella palautteen määrää ja avoimuutta tulisi lisätä, palaute tulisi saada osaksi arkea, palautetta hankaloittavia ilmentymiä tulisi vähentää ja palautteen anta-mista tulisi harjoitella. Kyselyssä ilmeni myös, että kiire ja pelko ovat palautetta hankaloitta-via tekijöitä. Ideariihen ideat sisälsivät konkreettisia ideoita siitä, miten palautetta voisi an-taa. Ideoita olivat muun muassa palautelaatikko, viikon työntekijän valitseminen, sähköinen palautejärjestelmä ja anna palaute päivässä. Omissa ideoissani painotin konkreettisuutta ja toimivuutta.

Lopullinen kehitysidea oli konsepti, joka kehittää palautekulttuuria. Konsepti sisältää neljä konkreettista käytäntöä, jotka otetaan ostoreskontra tiimissä käyttöön. Käytännöt muun mu-assa opettavat palautteen antamista, tuovat palautteen osaksi arkea, lisäävät palautteen määrään tiimissä sekä pyrkivät saamaan kannustavan palautteen määrään korjaavaa palaut-teen määrää suuremmaksi. Konsepti löytyy kirjallisena tuotoksena opinnäytetyöraportin liit-teenä.

Asiasanat: Palautekulttuuri, Tapaustutkimus, Kehittää, Konsepti

Laitinen, Anniina

**Towards a better feedback system in a purchase ledger team**

Year	2016	Pages	49
------	------	-------	----

The aim of the thesis was to create a concept to develop the culture of giving feedback in a purchase ledger team. The aim was limited to forming the concept, because the thesis does not include a report about the development of the culture. The purchase ledger team is a part of the financial management department of the case company. The team consists of 13 members. The purpose of the developed concept was, among other things, to increase the amount of feedback given in the team, as well as, to teach the members of the team to give feedback.

With the help of feedback, the individual and the whole team can be developed. Corrective feedback can eliminate faults from the work and so enhance working. Positive feedback improves the common atmosphere and makes the working environment feel safe. A safe atmosphere brings out the best qualities of a person, which strengthens working. So, developing the culture of giving feedback strengthens the work of the purchase ledger team entirely.

A literature review was carried out in which the feedback process is examined from different perspectives. In support of the research, literature on developing businesses was also consulted. This facilitated the selection of the right approach for the research, as well as suitable research methods. Online sources were also utilized, in addition to the author's personal thoughts and knowledge.

The approach taken in the thesis project was that of the case study. Qualitative research methods, such as a survey and brainstorming, were utilized to compose the final concept. Through the survey the current status of the team feedback giving was investigated. The purpose of the brainstorming was to create ideas regarding the kinds of practices the members of the team would like to have in the culture of giving feedback.

Based on the results of the survey, the amount of feedback and openness should be increased, feedback should become a part of daily life, phenomena that complicate feedback should be decreased, and giving feedback should be practiced. It also became apparent in the inquiry, that rush and fear are factors that complicate feedback. Ideas from brainstorming included giving concrete ideas on how feedback could be given. Some ideas, among others, were a feedback box, choosing the worker of a week, electronic feedback system and giving one piece of feedback a day. In my own ideas I emphasized concreteness and functionality.

The final improvement idea was a concept, which develops the culture of giving feedback. The concept includes four concrete practices, which will be put to use in the purchase ledger team. The practices will, among other things, teach team members to give feedback, make feedback a part of daily life, increase the amount of feedback in the team, and try to increase the amount of encouraging feedback relative to the amount of correct feedback. The concept is found as a written work as an attachment to the thesis report.

**Keywords:** The culture of giving feedback, Case study, Develop, Concept

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyö ja sen tavoite.....	8
2.1	Tavoite ja aiheen rajausta.....	8
2.1.1	Tutkimuskysymykset.....	8
2.1.2	Lähestymistapa tutkimukseen.....	9
2.2	Opinnäytetyöprosessi.....	10
3	Palaute.....	10
3.1	Palauteprosessi.....	11
3.1.1	Palautteen antaminen.....	11
3.1.2	Palautteen vastaanottaminen.....	12
3.1.3	Käsittely ja toiminnan korjaus.....	12
3.2	Kannustava ja korjaava palaute.....	13
3.2.1	Kannustava palaute.....	13
3.2.2	Korjaava palaute.....	14
3.3	Palautemalleja.....	15
3.3.1	Dialoginen malli.....	15
3.3.2	Yksisuuntainen malli.....	15
3.3.3	Hampurilaismalli.....	16
4	Palaute työyhteisössä.....	16
4.1	Palautekulttuuri.....	16
4.1.1	Miten palautekulttuuria kehitetään?.....	17
4.1.2	Hyvän palautekulttuurin tekijät.....	18
4.2	Miksi kehittää palautekulttuuria työyhteisössä?.....	19
4.2.1	Hyödyt yksilön tasolla.....	20
4.2.2	Hyödyt työyhteisötasolla.....	20
4.2.3	Palautekulttuurin kehittäminen kannattaa.....	21
5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	22
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	22
5.1.1	Kysely.....	22
5.1.2	Idearihi.....	23
6	Tulokset.....	24
7	Johtopäätökset.....	28
8	Toiminta ehdotus.....	32
8.1	Konsepti.....	32
8.2	Perustelut.....	32
9	Pohdinta.....	33
	Lähteet.....	36
	Kuviot.....	37

Taulukot .....	38
Kaaviot.....	39
Kuvat .....	40
Liitteet.....	41

## 1 Johdanto

Suomalainen työelämä on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Työhön, työelämään ja työyhteisön kehittämiseen liittyvät teemat ovat lisääntyneet sekä julkisessa keskustelussa että tutkimuksissa. (Borgman & Backalen 2002, 3.)

Palaute on työyhteisön kehittymisen ja kasvun elinehto (Aalto 2002, 7). Palautekulttuurin kehittäminen jää helposti ruohonjuuritasolle, jos sitä ei annetta yhteisesti sovitun henkilön vastuulle.

Palautteenanto vaikuttaa paljon työssä yksilön ja koko työyhteisön kehittymiseen. Ennen kaikkea, se lisää työn merkityksellisyyden tunnetta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13). Palautekulttuurin kehittäminen on työyhteisöille ajankohtainen aihe, sillä Y-sukupolven eli 1980- ja 1990-luvulla syntyneiden työntekijöiden määrä on huipussaan. Y-sukupolvi on tottunut saamaan palautetta. Näin ollen palautteen vähäisyys voi vaikuttaa Y-sukupolven viihtymättömyyteen eri työpaikoissa. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 14.)

Palautekulttuurista ei puhuta niin paljon, kuin esimerkiksi liikevaihdosta ja katteesta. Palautteesta kirjoittaminen uutisissa ja yritysten kehittämiseen liittyvissä katsauksissa on kuitenkin lisääntynyt viime vuosina. Esimerkiksi konsultointiyritys MindAvenuen internet-sivuilla kirjoitetaan, että palautekulttuurin vahvistaminen on ollut tänä päivänä yleinen tema organisaatioiden kehittämisessä (Mindavenue 2015).

Tämän opinnäytetyön kohdeyhteisön palautekulttuuria aloitettiin kehittämään esimiehen halusta lisätä palautteen määrää sekä saada palaute enemmän osaksi arkea. Esimiehen kanssa päädyttiin siihen, että koko palautekulttuuria kehitetään tiimissämme. Näin opinnäytetyön aihe muotoutui. Kohdeyhteisö opinnäytetyössä on ostoreskontratiimi. Ostoreskontratiimin arki sisälsi palautteen antamista ennen kehittämisen aloittamista, mutta esimies ei ollut aikaisempaan kokonaisuuteen tyytyväinen.

Työskentelen itse ostoreskontratiimissä, jota opinnäytetyö koskee. Tiimi koostuu Case-konsernin taloushallinnon osaston ostoreskontratiimin työntekijöistä, sekä kyseisen tiimin esimiehestä. Tiimiin kuuluu siis kaiken kaikkiaan 12 henkilöä esimiehen ohella, joista 9 naisia sekä 4 miehiä. Työntekijät käsittelevät konserniin kuuluvien yhtiöiden ostolaskuja. Jokaiselle työntekijälle on nimetty omat yhtiöt, joiden ostolaskut ovat työntekijän vastuulla. Tiimissä on myös vastinparit työnteossa. Vastinpari tarkoittaa sitä, että tiimin sisällä on määritelty pareja, jotka osaavat tehdä toistensa töitä. Tiimissä on tämän lisäksi myös 1-2 henkilöä, jotka hoitavat ostolaskuprosessin alkuvaiheen töitä. Alkuvaiheen töissä työnkuvaan kuuluu kaikkiin yhti-

öihin liittyviä työtehtäviä. Ostoreskontran työntekijät saavat työskennellä konttorilla ja halutessaan etänä. Etänä työskentelee keskimäärin 1-2 henkilöä päivässä. On myös päiviä, jolloin kaikkien toivotaan saapuvan työskentelemään konttorille.

Case-konserni on alun perin ollut henkilöstövuokrausalan yritys, mutta nykyään se on monella eri toimialalla toimiva kansainvälinen konserni. Konserni hoitaa koko taloushallinnon itse, joten ostoreskontran työntekijät tekevät yhteistyötä myyntireskontran, kirjanpidon, palkkahallinnon sekä laskujen toimittajien kanssa. Yhteistyötä tehdään myös konsernin yhtiöiden kanssa, jotka ovat konsernin taloushallinnon asiakkaita. Ostoreskontran työntekijöiden yhteistyöstä suurin osa tapahtuu asiakasyhtiöiden työntekijöiden kanssa.

Ajattelen palautteen yksilön tasolla itsetuntemusta parantavana ja oppimista edistävänä. Yhteisön tasolla palaute on mielestäni tehokkuuden ja läpinäkyvyyden ylläpitäjä sekä laadun edistäjä.

## 2 Opinnäytetyö ja sen tavoite

Opinnäytetyö on ollut noin viiden kuukauden prosessi. Tavoitteen määrittely ja aiheen rajaus laativat prosessille raamit. Kokonaisuudessaan alusta tavoitteeseen suunnatessa, prosessi on muodostunut opinnäytetyöhön kuuluvista erilaisista vaiheista.

### 2.1 Tavoite ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoite oli luoda konsepti palautekulttuurin kehittämiseen ostoreskontratiimissä. Palautekulttuurin kehittämisen suuntana oli aktivoida palautteen antamista sekä lisätä palautteen määrää. Opinnäytetyö keskittyy horisontaaliseen palautteeseen. Horisontaalinen palaute tarkoittaa tiiminjäsenten välistä palautetta (Kupias ym. 2011, 18). Tässä opinnäytetyössä tiimin esimies kuuluu tiimiin, joten opinnäytetyöhön valittu kohdeyhteisö sisältää myös vertikaalista palautetta. Vertikaalinen palaute tarkoittaa tasolta toiselle kulkevaa palautetta, esimerkiksi esimieheltä työntekijälle. (Kupias ym. 2011, 18). Tässä opinnäytetyössä vertikaalinen palaute sisältyi horisontaalisen palautteen joukkoon, jonka vuoksi opinnäytetyössä ei käsitellä vertikaalista palautetta ja siihen liittyvää johtamista erikseen.

#### 2.1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset auttavat tutkimusta synnyttämään tarvittavaa tietoa tavoitteen kannalta sekä tekevät tutkimuksesta merkityksellisen.

Laadin kolme tutkimuskysymystä tutkimuksen ydinidean kiteyttämiseksi:

1. Millainen palautekulttuuri tiimissä on tällä hetkellä?

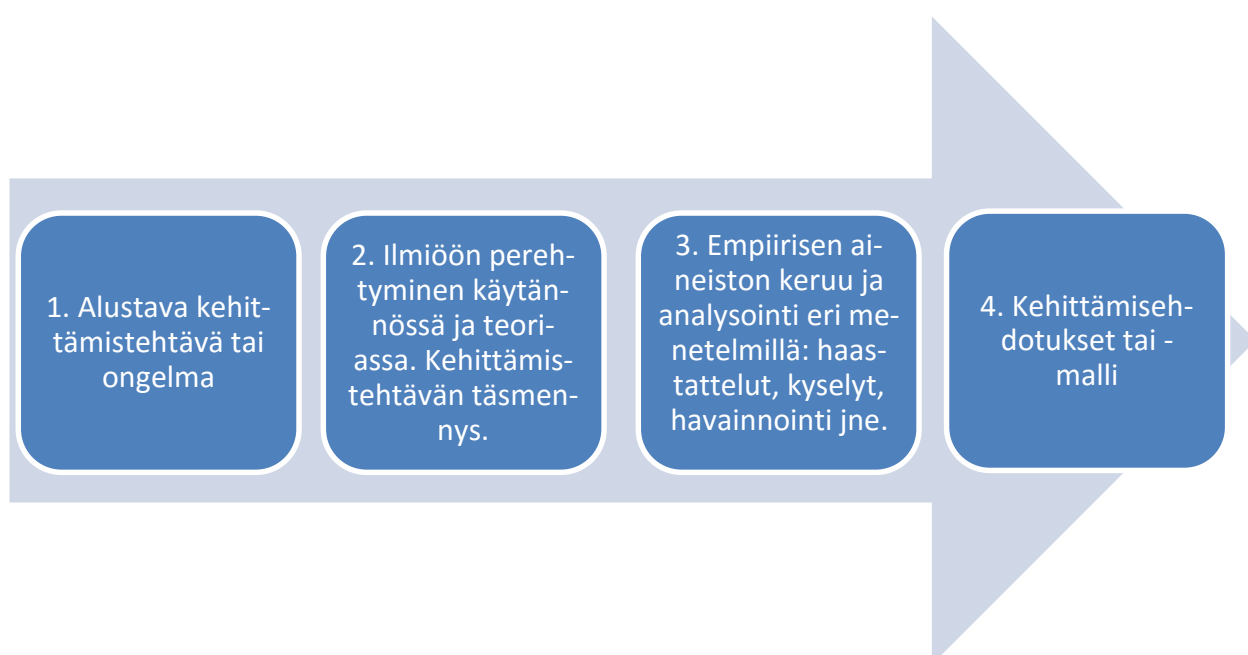


2. Mikä merkitys palautteella on tiimissä?
3. Millaisia käytäntöjä tulisi ottaa käyttöön palautekulttuurin kehittämiseksi?

### 2.1.2 Lähestymistapa tutkimukseen

Tapaustutkimus oli sopivin lähestymistapa opinnäytetyön tutkimukseen, kun vertasin tapaustutkimuksen piirteitä ja käyttötarkoitusta opinnäytetyön aiheeseen ja kohdeyhteisöön.

Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteessä. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Sen tarkoitus on luoda tietoa tässä hetkessä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, kuinka jokin ilmiö on mahdollista tai, kuinka jokin ilmiö tapahtuu. Sen tarkoitus ei ole vastata siihen, kuinka yleistä jokin ilmiö on. Tapaustutkimuksessa tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. Kehittämistyössä käytettävän tapaustutkimuksen lähestymistavan tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)



Kaavio 1 Tapaustutkimus (Ojasalo ym. 2014, 52-53)

Tutkimus sisältää jonkin verran myös toiminnallisia piirteitä. Opinnäytetyön toiminnallinen lähestyminen ilmenee tiimin mukaan ottamisessa ideariiheen. Opinnäytetyössä osa toteutuksesta tapahtuu käytännössä ja se raportoidaan tutkimusviestinnän keinoin (Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003, 9). Osaksi ilmenevän toiminnallisen lähestymistavan avulla sain tiimin osal-

liseksi kehittämistyöhön, jota voidaan kutsua osallistavaksi kehittämiseksi. Osallistava kehittäminen tarjoaa kehittäjälle etuja, sillä yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet hyvin. (Ojasalo ym. 2014, 59.) Osallistaminen vähentää muutosvastarinnan riskiä (Borgman & Packalen 2002, 86).

## 2.2 Opinnäytetyöprosessi

### Toimeksiantajan etsiminen

Itseä kiinnostavien aiheiden pohtiminen

### Aiheeseen päätyminen yhdessä toimeksiantajan kanssa

Opinnäytetyön aiheen ja tavoitteen kirkastaminen

Aiheeseen syventyminen, kirjojen ja muiden lähteiden lukeminen

Aiheeseen liittyvän teoria-osan kirjoittaminen

### Tutkimuksen muodon päättäminen

### Palautekulttuurin kartoittaminen

Kyselylomakkeen laadinta ja lähettäminen

Omaa ideointia muistiota tehden

Kyselyn vastausten analysointi

Johtopäätösten laatiminen kyselyn tuloksista

Ideariihen toteutus

Ideariihen tuottaman aineiston läpikäynti

### Aineisto valmis kehitysidean tekemiseen

### Kehitys idean pusertaminen konseptiksi

Toimeksiantajan palaute kehitysideasta

Opinnäytetyön esitys seminaari 19.4.2016

Opinnäytetyön viimeistely

Opinnäytetyön viimeiset parantelut

Opinnäytetyön palautus

Kahvit valmiin opinnäytetyön kunniaksi toukokuussa

Joulu- ja tammikuu



Helmikuu



Huhtikuu



Toukokuu

Kaavio 2 Opinnäytetyöprosessi

## 3 Palaute

Opinnäytetyössä keskitytään palautteen muotoihin, jotka annetaan suullisesti ja kirjallisesti ihmisen käyttäytymisestä, kyvyistä, luonteenpiirteistä sekä toimintatavoista (Aalto 2002, 7). Tässä kappaleessa käsitellään palautetta yleisesti. Kappaleessa 4 käsitellään palautetta osana työyhteisöä.

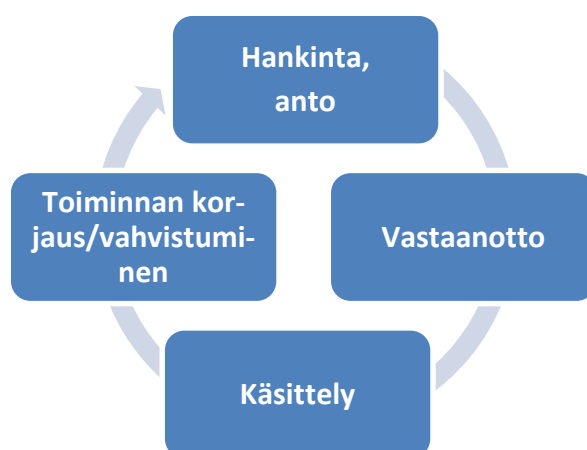
Palaute voi olla reaktio meissä itsessämme tai ympäristössämme. Palaute selvittää sen, millaisia olemme ja miten toimimme. Itsessä tapahtuvasta palautteesta selkeänä esimerkkinä

toimii esimerkiksi kurkkukipu, kun emme ole pukeutuneet tarpeeksi lämpimästi pakkasella. Kurkkukipu kertoo, että on toimittu väärin. Ympäristön palautetta voi tulla ihmiselle lukemattomia eri kanavia pitkin. Ympäristöstä tuleva palaute on lapsen hymy, työkaverin antama kehu ja rehevöityvä lampi kaupungin reunalla. Kolme edellä mainittua ympäristöstä havaittua palautetta viestivät ihmisen toiminnasta. (Aalto 2002, 7.)

Palautteita on erilaisia, eri laatuksia ja sitä voi antaa erilaisilla tyyliillä. Palaute voi olla kannustavaa tai korjaavaa. Palautetta voi antaa hyvin tai huonosti sekä kaikkea siltä väliltä. Palautteen antamiselle on olemassa erilaisia malleja. (Kupias ym. 2011, 34-42.)

### 3.1 Palauteprosessi

Palaute koostuu peräkkäisistä tapahtumista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, eli palauteprosessin. Palauteprosessi alkaa palautteen hankinnasta ja annosta. Toinen tapahtuma on palautteen vastaanotto. Kolmannessa vaiheessa palaute vastaanotetaan ja käsitellään. Neljännessä vaiheessa tapahtuu palautteen vaikutuksen käytäntöön panto. (Ranne 2006, 28.)



Kaavio 3 Palauteprosessi (Ranne 2006, 28)

#### 3.1.1 Palautteen antaminen

Palautteen antamisessa tärkeää on palautteen kertominen ymmärrettävästi, jotta se ymmärretään tarkoituksenmukaisella tavalla. Lisäksi ymmärrettävästi annettu palaute lisää palautteen merkityksellisyyden tunnetta. Palaute voi tuntua turhalta, jos sitä ei ymmärrä. Turhan palautteen antaminen koetaan helposti negatiivisena. On tärkeää, että palaute annetaan heti sen mieleen tullessa. Palautteen antamisen viivästyttäminen heikentää sen tehoa.

Palautteen antamista tukee työyhteisössä vallitseva turvallinen ilmapiiri turvallisuudesta syntyneen luottamuksen vuoksi (Aalto 2002, 26). Turvallisessa ilmapiirissä palautteen antamisessa voi keskittyä itse tilanteeseen, eikä tarvitse pelätä sen antamisen seurauksia. Edellä mainittu ajatus kumpuaa Jaana Laitisen 19.1.2014 kirjoittamasta artikkelista Helsingin Sanomissa ”Kaunistelematta paras - näin annat palautetta työpaikallasi oikein”. Artikkelisi sisältää tässä opinnäytetyössä lähteinä käytettyjen kirjailijoiden toteamuksia aiheeseen liittyen:

*“Suun avaamista ei pidä pelätä. Suurin osa ihmisistä ottaa palautetta vastaan hyvin, kun työpaikalla on selvät pelisäännöt siitä, miten palautetta annetaan, Raija Peltola sanoo. Kyse on luottamuksesta ja hyvästä hengestä.”*

*“Risto Ahonen kehottaa tekemään työpaikalle huoneentaulun, jossa on pelisäännöt palautteen antamisesta. Mitä yksinkertaisempi ja selkeämpi se on, sitä parempi. “Ihmiset uskalta-  
vat avata suunsa, kun on sovittu, että niin tehdään.”*

*“Jos palautetta saa kerran vuodessa kehityskeskustelussa, se saa liian suuret mittasuhteet. Palautteeseen pitää olla matala kynnyks. Silloin palaute kulkee luontevasti kaikkiin suuntiin”, Raija Peltola sanoo.”*

### 3.1.2 Palautteen vastaanottaminen

Palautetta vastaanottaessa on syytä kuunnella sen sanoma rauhassa ja suhtautua tilanteeseen avoimin mielin (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 124). Jos palautteen antaja on impulsiivinen ja ei osaa käyttäytyä asiallisesti, palautteen vastaanottajan kannattaa pyrkiä rauhoittamaan palautteen antaja. Rähisevää ihmistä ei tarvitse kuunnella. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 127-129.)

Yksilötasolla kyvyt vastaanottaa palautetta voivat vaihdella paljon. Saatu palaute saatetaan tyrmätä, ennen kuin palaute on keretty antaa kokonaan. Ihminen voi kieltäytyä palautteen vastaanottamisesta myös vetoamalla palautteen antajan ominaisuuksiin, esimerkiksi ikään ja työkokemukseen. Palautteen vastaanottamattomuuteen voi olla syynä myös kiire ja huono henkilökemia. (Ranne 2006, 30.) Palautetta saadessa, ihminen voi kokea tunnereaktion. Tunne voi vaikeuttaa näkemään palautteen realistisessa, todellisessa valossa. (Aalto 2002, 48.)

### 3.1.3 Käsittely ja toiminnan korjaus

Palautteen vastaanottaja voi työstää saamaansa palautetta ja hyödyntää sitä toiminnassaan. Palautteen vastaanottaja voi verrata palautetta omiin käsityksiin. Sen tuomaa merkitystä voi-

daan pohtia sekä pitkälle että lyhyelle aika välille. Palaute tulee käsitellä niin yksityiskohtaisesti kuin on tarpeen. Joskus voi riittää, että tiedostaa palautteen pää idean. (Ranne 2006, 31.)

Kun palaute vastaa ennakkokäsitystä ja käytössä olevaa toimintamallia, palaute vahvistaa toimintaa. Jos palaute ei vastaa ennakkokäsitystä, toimintaa tarkastetaan. Sekä positiivinen että kannustava palaute voivat muuttaa toimintaa. Korjaava ja kannustava palaute voivat antaa viestiä siitä, minkä suuntainen toimintatapa on hyvä ja käyttämisen arvoinen. (Ranne 2006, 31.)

### 3.2 Kannustava ja korjaava palaute

Kannustavaan ja korjaavaan palautteeseen liittyy erilaisia ilmiöitä ja asioita. Käsittelen kannustavaa ja korjaavaa palautetta käymällä läpi niihin liittyviä ilmiöitä.

#### 3.2.1 Kannustava palaute

Kannustavan palautteen taustalla on ihmisen vajavuus. Jos ihminen kokee itsensä täydelliseksi, ei hän tarvitsisi kannustavaa palautetta. Kannustava palaute on toisen ihmisen kunnioittamista. (Aalto 2002, 142.) Työelämässä kannustava palaute kirkastaa tapoja toimia oikein. Positiivinen palaute parantaa ilmapiiriä. Kannustavalla palautteella tuotetaan varsin vähällä panoksella hyvin hienoja asioita. (Aalto 2002, 142.) Positiivinen palaute vaikuttaa myönteisesti sekä yksilöön että koko yhteisöön (Aalto 2002, 144).

Kannustavan palautteen antaminen ei ole ominaisin piirre suomalaiselle kulttuurille. Kannustavan palautteen vähäisyyteen vaikuttaa varmasti osittain lähihistoriamme, johon liittyy jou tuminen monen valtakunnan jyräämisen alle. Jyrätyksi tuleminen on saanut vahvan tunteen ihmisille siitä, että on pysyttävä nöyränä ilman turhia kehuja. Suomalainen kulttuuri on siis yksi estävä tekijä palautteen antamiselle. (Aalto 2002, 140.) Nykypäivänä asiassa voidaan kuitenkin havaita muutosta, johon vaikuttaa uudet sukupolvet. Näihin uusiin sukupolviin edellä mainittu jyrääminen ei vaikuta enää niin paljon.

Positiivinen palaute voidaan kokea myös epäaitona tai mielistelynä (Aalto 2002, 141). Mielistelyssä pelätään positiivisen palautteen haittavaikutusta. Esimerkiksi, jos yksi yhteisön jäsen kehuu esimestä, hän voi pelätä muiden ajattelevan olemustaan mielitelevänä. Kannustavan palautteen myönteisten vaikutusten tiedostamattomuus heikentää positiivisen palautteen antamista. Palautteen antaminen jää helposti tekemättä, jos ei koe saavansa sillä mitään aikaan. (Aalto 2002, 144.)

Kannustava palaute voidaan rakentavasta palautteesta eroten kohdistaa myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Usein positiivinen palaute liittyykin ihmisen ainutlaatuisuuteen ja annamme palautetta ihmisten kyvyistä, lahjoista, persoonallisuudesta, luonteesta ja tuotoksista. Positiivisen palautteen antaminen on toisesta ihmisestä välittämistä, sillä tiedämme, mitä myönteinen palaute saa aikaan ihmisessä. (Aalto 2002, 142.)

Myönteisen palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa ihmisen itsetunto. Hyvän itsetunnon omaava henkilö kokee myönteisen palautteen tukevan ja kannustavan omaa työskentelyä. Heikon itsetunnon omaavan ihmisen on haastavampi saada positiivisesta palautteesta niin paljoa irti, mikä johtuu huonon itsetunnon aiheuttamasta epäuskosta omia kykyjä kohtaan. Ihmisten olisi tärkeä osata nauttia myönteisestä palautteesta (Aalto 2002, 48).

Kannustava palaute on tärkeässä roolissa ajatellen korjaavaa palautetta. Kannustavan palautteen ollessa aktiivisessa käytössä, korjaavan palautteen antaminen on helpompaa.

### 3.2.2 Korjaava palaute

Korjaavan palautteen tarkoitus on auttaa ihmistä näkemään ero halutun ja toteutuneen toiminnan välillä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 74). Korjaavan palautteen tarkoitus ei ole loukata ihmistä. Korjaavan palautteen ydintehtävä on puhua ongelmista oikeilla nimillä kehittävässä ja ratkaisukeskeisessä hengessä. (Ranne 2006, 25.)

Korjaavan palautteen tulee korjata ihmisen toimintatavat ongelmakohdan ratkaisuksi. Tällöin ajattelutapa on pitkänäköistä ja ongelma ei tule toistumaan. Jos keskittyy vain korjaamaan tämänhetkisen virheen, käytös ei muutu ja ongelma voi toistua. (Aalto 2002, 13.) Jos virheen korjaa vain tässä hetkessä, ihmisessä ei pääse tapahtumaan kehitystä. Korjaava palaute tulee käsitellä ja ymmärtää hyvin, jotta palaute aiheuttaa halutun muutoksen.

Korjaavan palautteen antamisen iso haaste liittyy pelkoon horjuttaa jotain tällä hetkellä olevaa hyvää. Ihmiset pelkäävät palautteen antamisen aiheuttamia konflikteja. Pelon vastakohta on turvallisuus. Kun työyhteisössä vallitsee hyvä ja turvallinen ilmapiiri, ihmisiä pelottaa ilmapiiirin mahdollinen horjuttaminen antamalla korjaavaa palautetta jollekin. (Aalto 2002, 97.) Palautteen antaja voi pelätä haavoittavan palautteen saajaa henkisesti tai pelätä menettävänsä välit tämän kanssa (Aalto 2002, 98). Palautteen antaja voi pelätä palautteen saajan hämmentyvän, suttuvan tai loukkaantuvan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40).

Korjaavaa palautetta annettaessa on tärkeää osata pitää ihmisen henkilökohtaiset asiat ja hänen toiminta erillään. Työssä annettava korjaava palaute tulisi kohdistaa tekemisiin ja tuloksiin. Korjaavan palautteen kohdistuessa tekemisiin, riski mahdollisiin palautteen antamisesta

johtuviin ongelmiin vähenee. Esimerkiksi, jos työntekijä on pitänyt myyntiesityksen vailla intoa, esimiehen ei kannata mennä moittimaan työntekijää arkuudesta. Sen sijaan, esimiehen kannattaa kertoa, miten hän koki esityksen ja miettiä yhdessä työntekijän kanssa toimintatapoja esityksen kehittämiseksi. Korjaava palaute luonteeseen liittyen kuuluu mielestäni perheen sisäisiin keskusteluihin.

### 3.3 Palautehalleja

Palautteen antamisessa palautteen oikein antaminen on tärkeää. Palautehallit on tehty helpottamaan ja selkeyttämään palautteen antamista. Yhdessä palautemallissa hyödynnetään myönteisten ja kielteisten asioiden kertomista samalla kertaa, kun taas toisessa korostetaan dialogin muodostumisen tärkeyttä. Esittelen seuraavaksi kolme keskenään erilaista palautemallia.

#### 3.3.1 Dialoginen malli

Dialoginen malli toimii sekä kahden kesken että suuremmassakin ryhmässä. Dialogisessa palautteenantomallissa kaikki tuovat omat ajatuksensa ja näkemyksensä esille. Dialoginen palaute on palautteen antajan ja palautteen saajan yhdessä rakentama tilanne. Dialoginen palautemalli toimii hyvin asiantuntija organisaatiossa, koska asiantuntija yhteisöissä johdettavat tuntevat usein asiantuntemusalueensa paremmin kuin esimies. Edellä mainittu ilmiö näkyy opinnäytetyön kohdeyhteisöissäkin. Esimiehen ja johdettavien välisen tietotaidon eron vuoksi dialoginen keskustelu on paras vaihtoehto käydä palautekeskustelua asiantuntijayhteisössä. (Kupias ym. 2011, 41-43.)

Dialogisessa mallissa palautteen antajan tulisi olla hyvin valmistautunut, mutta ei päättänyt kantaansa. Palautteen antajalla tulee olla oma näkökulmansa sekä halu kuunnella ja ymmärtää palautteen saajaa. Palautteen saajalla tulee olla halu tuoda oma näkemys kehittämiseen ja halu myös ymmärtää palautteen antajan näkökulma. Dialoginen palaute on onnistunut, kun molempien, sekä palautteen antajan että palautteen saajan, näkemys on syventynyt ja laajentunut. Dialogisen palautteenannon onnistumista kuvaa myös toiminnan kehittyminen. (Kupias ym. 2011, 42.) Toiminnan kehittyessä, dialoginen palautetilanne on saanut aikaan muutosta.

#### 3.3.2 Yksisuuntainen malli

Yksisuuntaisessa palautteessa korostuu palautteen antajan rooli. Palautteen antajan tehtävänä on saada oma asiansa ymmärrettävästi perille palautteen saajalle. Jos palautteen saaja saa mahdollisuuden puhua liikaa, hän voi sotkea palautteen antajan etukäteen tehdyn suunnitelman. Yksisuuntaisessa palautteessa on tärkeää, että palautteen antajalla on totuudenmukainen tietämys tilanteesta johon puuttuu. Silloin palautteen antajalla on hyvä mahdollisuus

onnistua palautteessa. Yksisuuntaisessa palautteessa dialogi on toivottua, kun palautteen antajan tarvitsee kysyä jotain lisätäkseen ymmärrystä koskien palautteen sisältöä. (Kupias ym. 2011, 40-41.)

Esimerkiksi käskevä ja kontrolloiva palaute voi olla helposti yksisuuntaista palautetta. Vaikka yksisuuntaisessa palautteessa palautteen saaja on koko tilanteen ajan hiljaa, voi tapahtuma herättää hänelle tärkeitä oivalluksia. (Kupias ym. 2011, 40-41.) Yksisuuntainen palaute voi ilmetä myös yhdeltä henkilöltä usealle henkilölle, tai toisin päin. Yksinkertaistettu esimerkki; jos esimies kertoo tiimille, että hänen työtiimi on maan paras asiantuntijajoukko jollain alalla, tilanteessa syntyy yksisuuntainen palaute yhdeltä henkilöltä usealle henkilölle.

### 3.3.3 Hampurilaismalli

Hampurilaismallia pidetään tasapainoittavana mallina, jossa palaute kootaan kerroksittain kuin hampurilainen. Ensimmäisessä kerroksessa kerrotaan toimivat, konkreettiset ja hyvät asiat. Tämän tarkoituksena on saavuttaa vastaanottajan luottamus ja avata kontaktikanavat. Toisena kerroksena eli pihvinä on mahdollisuus esittää parannusehdotuksia ja toiveita, joiden tavoitteena on herättää kehittämisen halua. Kolmannessa kerroksessa otetaan esiin vahvuudet, tunnelmat ja arvostusasiat. Tämän tavoitteena on suotuista asenne omaan suoritukseen, itseluottamukseen ja energiaan. (Repo & Nuutinen 2005, 176.)

Repo & Nuutisen Viestintätaito-kirjassa kuvattu hampurilaismalli on selkeä. Mallissa ensimmäisessä ja kolmannessa kerroksessa on eroa. Ihmisten kuulee pelkistävän hampurilaismallia, joka voi ilmetä epäselvänä palautteen saajalle. Jos hampurilaismalliin ajattelee toimivan rakenteella ”kannusta palaute - negatiivinen palaute - kannustava palaute”, voi palautteen saajalle jäädä epäselvä olo tilanteesta. Palautteen saaja voi jäädä miettimään, onko hän onnistunut ja tehnyt pienen virheen vai, onko hänellä todella jotain parannettavaa toiminnassaan. Hampurilaismalli vahvistaa ajatusta siitä, että positiivisen ilmapiirin vallitessa on helpompi sanoa ja ottaa vastaan korjaavaa palautetta.

## 4 Palaute työyhteisössä

Palaute osana työyhteisöä on jokaiselle yhteisölle muotoutunut omanlaisensa palautekulttuuri. Palaute vahvistaa sekä muokkaa työyhteisön toimintatapoja. Sen avulla toiminnassa voidaan saada aikaan muutosta ja kehitystä.

### 4.1 Palautekulttuuri

Palautekulttuuri on osa työyhteisön kulttuuria. Kun tiiminjäsenet antavat toisilleen palautetta muotoutuneilla tavoilla, muodostuu ajan saatossa toiminnasta kulttuuri. (Juholin, E. 2008,



252.) Palautekulttuuri sisältää käsityksen siitä, millaista palautetta on totuttu pitämään hyvänä. Muotoutunut palautekulttuuri säätelee ja asettaa rajoja toiminnalle. (Kupias ym. 2011, 103.) Vahva palautekulttuuri tukee yksilöiden suuntautumista palautteeseen. Vahvassa palautekulttuurissa tiiminjäsenet jatkuvasti pyytävät, vastaanottavat ja käyttävät erilaisia palautteita parantaakseen työntekeään. Palautekulttuuri sisältää yhteyden suorituksen parantamisen ja toivotun lopputuloksen välillä. Palautekulttuurin sisällä olevia osia ovat palautteen laatu, palautteen tärkeys ja palautteen käytön tuki. (London & Smith 2002, 81-86.) Palautekulttuuri on työyhteisön tapa tukea palautetta ja sen sanotaan vaikuttavan kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 203). Palautekulttuurien muodostumisen erilaisiksi voi huomata esimerkiksi vaihtaessa työpaikkaa ja verratessa edellisen ja uuden työpaikan palautekulttuureja.

#### 4.1.1 Miten palautekulttuuria kehitetään?

Palautekulttuurin kehittäminen on osa työyhteisön toiminnan kehittämistä. Toiminnan kehittäminen on yhteisön aktiivista ongelmien ratkaisemista ja oppimista. Kehittäminen on enemmänkin arkista puurtamista, kuin supertekoja, jonka myötä pantaisiin kaikki uusiksi. (Borgmain & Backalen 2002, 22.)

Palautekulttuuria voidaan kehittää työyhteisössä monella eri tavalla. Palautekulttuurin kehittämiseen tulee nimetä ainakin yksi vastuuhenkilö, jotta muutosta saadaan aikaan. Ennen kehittämistä on syytä tutkia palautekulttuurin tila. Mitä tilan kartoittamisella olisi hyvä saada selville?

Palautteen esteiden tunnistaminen on olennainen seikka kehittämisen aloittamisvaiheessa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 180). Palautekulttuuria kehittäessä tulee kiinnittää huomiota palautteen määrään, kannustavan ja korjaavan palautteen jakautumiseen ja palautteen laatuun (Aalto 2002, 171).

Palautekulttuuria voi kehittää palautteenantamista harjoittelemalla ja ottamalla käyttöön uusia palautekäytäntöjä. Käytännöistä kannattaa tehdä kirjallinen versio, jotta mahdollisen uuden työntekijän on helppo omaksua käytännöt. Palaute käsitteen kirkastaminen työyhteisön jäsenille tukee kehitysprosessia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 180.)

Palautekäytännöt tarkoittavat palautteen suunnittelun, kanavien ja sääntöjen muodostamaa kokonaisuutta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 203).

#### 4.1.2 Hyvän palautekulttuurin tekijät

Hyvä palautekulttuuri rakentuu laadukkaasta palautteesta. Toiminnan kehittymisen sekä laadukkuuden takaamisen näkökulmasta palautetta tulee antaa sopiva määrä. Hyvässä palautekulttuurissa tunnistetaan myös palautteen esteet ja niihin tartutaan.

##### *Laadukas palaute*

Palaute on laadukasta, kun se on perusteltua, aiheellista, rehellistä ja luontevaa (Kupias ym. 2011, 29). Perustelut ja aiheellisuus kulkevat myös käsi kädessä. Palautteen perustelut lisäävät aiheellisuuden tunnetta. Hyvin perusteltu palaute helpottaa palautteen saajaa ymmärtämään palautteen merkityksen. Kun palaute on hyvin perusteltu ja sen antaminen on aiheellista, riski turhista virheiden esiin nostamisista sekä teennäisistä kehuista vähenee. Palautteen ajankohtaisuus ja ymmärrettävyys lisäävät laatua. Palautteen ajankohtaisuus parantaa usein palautteen tehokkuutta. Ajankohtaisuus helpottaa palautteen saajaa ymmärtämään palautteen paremmin (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 172). Palautteen ymmärrettävyyttä vahvistaa palautteen saajan ja palautteen antajan yhtenäinen näkemys tilanteesta, johon palaute liittyy. Yhtenäisen näkemyksen varmistamiseksi alustavan keskustelun käynti ennen palautteen antamista on järkevää. Laadukas palaute saavuttaa palauteprosessin neljännen osan, joka on toiminnan korjaus tai vahvistuminen (Kupias ym. 2011, 29).

##### *Sopiva palautteen määrä*

Palautteen sopivaa määrää pohdittaessa herää kysymys: mitä merkitystä on liiallisella ja liian vähäisellä palautteen antamisella työyhteisön kannalta? Jos palautetta on liian paljon, se voi tuntua aiheettomalta ja turhalta asioihin puuttumiselta. Liiallinen palaute voi huonontaa ilmapiiriä ja tehdä palautteesta merkityksettömän elementin toiminnan kehittäjänä. Liian vähäinen palaute jähmettää työyhteisön herkästi samoihin toimintatapoihin vuodesta toiseen. Vähäinen palaute estää myös läpinäkyvyyttä toiminnassa. Palautteen tarvittavaan määrään vaikuttaa eritoten työyhteisön tilanne. Esimerkiksi muutostilanteissa, palautetta tarvitaan enemmän toiminnan ohjaamiseksi.

##### *Palautteen esteisiin tarttuminen*

Hyvän palautekulttuurin ylläpitämistä edistää palautteen esteiden havaitseminen ja esteisiin puuttuminen.

Palaute-sanan epäselvyys on yksi syy palautteen vähäiseen määrään ja sen heikkoon laatuun. Toiselle palaute-sana on automaattisesti yhtä kuin kritiikki. Toinen ajattelee palautteen olevan kehittävä ja tietää myös positiivisen palautteen olemassaolon. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen

2011, 40.) Kun työyhteisössä kaikilla on sama käsitys palautteesta, kynnys palautteen antamiselle laskee.

Palautekäytännöt, kuten palaute-sanakin, tulisi olla hyvin ymmärretty työyhteisössä. Epäselvät ja tökeröt palautekäytännöt voivat estää palautteen antamista. Epäselvät palautekäytännöt johtavat siihen, että todella harva haluaa ja viitsii antaa palautetta. Jos työpaikalla on tapana tyrmätä suunsa avaava työntekijä, harvalla on siinä tilanteessa innostusta antaa palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 41.)

Ihmiset ovat omaksuneet nykypäivänä melko hektisen arjen. Kiire arjessa heikentää palautteen antamisen määrää. Palaute on helposti se, joka unohdetaan arjessa, sillä ilman sitä pärjätään. Kuitenkin palautteen tarve kiire tilanteessa on usein suurempi. Kiireessä sattuu helpommin virhetilanteita, joista olisi hyvä saada korjaavaa palautetta. Kiireessä palautteen antaja voi ajatella selviävänsä helpommalla tekemällä asian itse, kuin antamalla toiselle korjaavaa palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 56.) Palautteen antamattomuus kiire tilanteessa on tehotonta niin yksilön kuin työyhteisön kehityksen kannalta.

Kiireisestä ilmapiiristä voi alkaa muodostua huomaamatta välinpitämättömyyttä ihmisten välille. Palautteen antaminen on toisen kehittämistä ja arvostamista, joten välinpitämättömyys sanansa mukaisesti vähentää ja estää sitä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 56.) Välinpitämättömyyttä aiheuttaa myös kiinnostuksen puute omaan työhön. Jos ei ole kiinnostunut työstä, harvoin siinä tilanteessa haluaa työntekoa myöskään kehittää. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 57.) Palautteen antaminen ei toimi, jos ollaan välinpitämättömiä.

Epäselvästi määritellyt tavoitteet ja huonot ohjeet estävät palautteen antamista (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 41). Työyhteisön matkatessa kohti epämääraista päämäärää, ei välttämättä tiedetä, mikä on oikea tapa suorittaa ja miten reitti kohti päämäärää etenee. Huonojen ohjeiden jälkeen ei voi kommentoida työkaverin tekemisiä, jos ei itsekään tiedä menetelytapaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 41.)

#### 4.2 Miksi kehittää palautekulttuuria työyhteisössä?

Palautteen merkitystä työyhteisölle selittää pitkälti palautteen hyödyt. Palaute kehittää yksilöä sekä työyhteisöä. Työyhteisön saama hyöty palautteesta tulee osittain yksilön hyödyn kautta. Palautteen avulla kehitetty toiminta on suoraa palautteen aiheuttamaa kehitystä työyhteisössä. Mitä hyötyä palautekulttuurin kehittämisestä on yksilölle ja työyhteisölle?

#### 4.2.1 Hyödyt yksilön tasolla

Palaute pitää ihmisiä liikkeessä; kannustava palaute antaa energiaa ja korjaava palaute saa tekemään asiat paremmin (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13). Sekä kannustava että korjaava palaute aiheuttaa liikettä. Palautteen antaminen aktivoi työntekoa.

Jos ihminen ei saa palautetta, hän ei voi myöskään tietää, ollaanko häneen tyytyväisiä vai pitäisikö hänen kehittyä. Itsearviointia voi tehdä aina, mutta se ei ohjaa perille asti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.) Palaute ohjaa ihmistä ja pitää ihmistä oikealla raiteella kohti päämäärää. Palautteen puute vaarantaa ihmisiä eksymään reitiltä sekä altistaa tekemään asioita, jotka tuntuvat helpoilta ja kiinnostavilta. Palautteen avulla ihminen saa tietää, mikä on tämän hetken tilanne.

Korjaavaa ja kannustava palaute auttaa ihmisiä tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. Aktiivisessa palautekulttuurissa työntekijä saa paljon tietoa siitä, missä hän on hyvä ja, missä kaivataan kehittämistä, jonka tietäminen parantaa yksilön itsensä tuntemusta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13-14.) Hyvä itsetuntemus on tärkeä lähtökohta elämän eri osa-alueilla, myös työelämässä. Hyvä itsetuntemus edesauttaa valitsemaan itselle parhaat tavat työskennellä ja tekemään työssä valintoja, jotka vievät itseä eteenpäin. Kun ihminen tuntee itsensä hyvin, hän kykenee ottamaan vastaan tietoa ja tiedostamaan sen. Hyvä itsetuntemus tehostaa tiedostetun asian oppimista. Itsetuntemus helpottaa opitun asian käyttöön ottamista. (Sydänmaanlakka, 2010.)

Palaute auttaa ymmärtämään työn merkitystä. Jos työntekijä kokee, ettei ole mitään väliä tekeekö hän työn hyvin tai tekeekö hän työtä ollenkaan, on hankala innostua työstä. Kun työntekijä pitää työtään tärkeänä, hän tekee työtään innostuneesti. Innostuminen työstä (engagement) on avain menestymiseen. Jotta työn voi kokea innostavaksi, merkitykselliseksi ja motivoivaksi, tietyt kolme ehtoa tulee täyttyä. Ehdot ovat tarkat tavoitteet, vastuu ja itsenäisyys sekä mahdollisuus saada palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.)

#### 4.2.2 Hyödyt työyhteisötasolla

“Palaute on työyhteisön tai yrityksen kehittymisen ja kasvun elinehto” (Aalto 2002, 7). Ilman palautetta kehittyminen on tehottomampaa. “Palaute on tehokkain tapa käynnistää muutos” (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 29). Ilman minkäänlaista muutosta on liki mahdotonta tapahtua kehittymistä. Kasvua, esimerkiksi liikevaihdon kasvua, ei voi tapahtua ilman yrityksen sisäistä muutosta, vaikka kysyntä kasvaisi yhtäkkiä todella paljon. Orgaanisen kasvun saavuttamiseen tarvitaan yrityksen sisällä toimintamuutoksia. Opinnäytetyön Case-konsernin taloushallinnossa tavoitellaan merkittävää tehostusta toiminnassa. Ostoreskontran kehittäminen palautteen avulla tukee tehostamista.

Aktiivinen palautekulttuuri auttaa pääsemään työyhteisössä haluttuun päämäärään. Esimerkiksi opinnäytetyön kohteena olevan ostoreskontratiimin toiminnan tavoitteena on palvella asiakasyhtiöitä mahdollisimman laadukkaasti. Jotta haluttuun palvelukokonaisuuteen päästään, on tärkeää, että palvelukokonaisuutta kehitetään koko ajan. Aktiivinen korjaavan ja kannustava palautteen antaminen tukevat tavoitetta. Liian vähäinen palautekulttuuri voi saattaa tiimin työntekijät toimimaan itselle mieleisillä tavoilla, joka heikentää yhtenäistä toimintaa kohti päämäärää. Palaute auttaa yhteisöä pysymään sovitussa käytännössä. (Kupias ym. 2011, 16.)

Palautekulttuurin kehittäminen on ajankohtaista. Y-sukupolven kuuluvia ihmisiä alkaa olla paljon työmarkkinoilla. Y-sukupolven työntekijät ovat jo pienestä pitäen tottuneet arvioimaan omaa työtään ja keskustelemaan onnistumisestaan avoimesti. Y-sukupolven ihmisistä voi tuntua oudolta, jos työpaikalla palautteen antaminen on hyvin vähäistä tai, jos työntekijän arviolla omasta toiminnasta ei ole merkitystä. (Kupias ym. 2011, 14.) Opinnäytetyön kohdeyhteisössä on useita Y-sukupolven edustajia.

Aktiivinen palautekulttuuri lisää työyhteisön läpinäkyvyyttä ja pitää työyhteisön jäseniä ajan tasalla. Läpinäkyvyys mahdollistaa tiedon jakautumista laajasti kaikille työntekijöille. Tiedon laaja jakautuminen auttaa tiimiä selviämään hyvin, vaikka muutama työntekijä jäisi lomalle tai sairastuisi. Ostoreskontratiimissä läpinäkyvyyttä on pyritty lisätä esimerkiksi vastinparitoiminnalla. Vastinparitoimintaa on hyvä kehittää aktiivisen palautteen avulla. Aktiivinen palautekulttuuri helpottaa uusien työntekijöiden kehittymistä, mikä on ostoreskontralle tärkeää. Ostoreskontrassa vierailee paljon opiskelijoita tekemässä harjoitteluja.

#### 4.2.3 Palautekulttuurin kehittäminen kannattaa

Palautekulttuurin kehittäminen on ajankohtainen aihe. Palautteenantokulttuurin kehittäminen kehittää yksilöä, tiimin yhteisöllisyyttä, yhteisiä toimintatapoja ja auttaa työyhteisöä saavuttaman yhteisen päämäärän. Kehittynyt palautekulttuuri luo tehokkuutta ja sen avulla poistetaan epäkohtia yksilön ja työyhteisön toiminnasta.

Palautteen hyödyt vaativat palautteen konkreettisen olemassaolon eli palautteen tulee olla aktiivinen osa työyhteisön kulttuuria, jotta sen hyödyt nousevat esiin. Palautteen voima kasvaa, kun palautetta annetaan jatkuvasti. Työyhteisön jäsenten tulisi palautteen positiivisen voiman hyödyntämiseksi ymmärtää, että palaute kuuluu kaikille ja, sitä tulisi antaa mahdollisimman paljon. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.) Siksi on tärkeää, että kehitysideani sisältää konkreettiset käytännön ehdotukset, joiden mukaan ostoreskontratiimi alkaa toimia palautekulttuurin kehittämiseksi.

## 5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Kun palautekulttuuria halutaan vakavasti kehittää työyhteisössä, on tärkeä tunnistaa työyhteisön palautekulttuurin nykytila (Aalto 2002, 171). Palautekulttuurin nykytilan selvittämiseksi tein tutkimuksen.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tekemiseen käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kuten alussa mainittiin, lähestymistapa tutkimukseen on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä ovat laadullisen tutkimuksen menetelmät. Tapaustutkimuksessa laadullisista menetelmistä käytetään usein muutamaa erilaista menetelmää. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Käytin kirjallista kyselyä ja ideariihä. Kyselylomake löytyy raportin ohessa. Kappaleessa 6 käydään kyselyn tulokset läpi kysymys kerrallaan. Kappaleessa 6 esitellään myös ideariihen tuloksista osa, joka kuvastaa hyvin ideariihen antia kokonaisuudessaan.

#### 5.1.1 Kysely

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa palautekulttuurin tila työyhteisössä tällä hetkellä. Kysely sisälsi 10 avointa kysymystä. Taustatiedoissa kysyttiin ikä sekä roolit; johdettava vai esimies. Valitsin kirjallisen kyselyn, koska kirjallinen kysely tuntui luontevimmalta tavalta kartoittaa palautekulttuurin tilaa. Kirjallinen kysely kuuluu tutkimukseni lähestymistavan laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Vastaaajien määrä, eli 12 henkilöä, vaikutti valintaan. Tutkimuksessa ei olisi ollut mahdollista järjestää esimerkiksi henkilökohtaista haastattelua kaikille tiiminjäsenille. Kirjalliseen kyselyyn pystyi vastaamaan rauhassa ja miettimään vastauksia, joka on tutkimuksen aiheen kannalta tärkeää. Tiiminjäsenet voivat kokea palautteen hyvin eri tavoin. Kirjallisessa kyselyssä oli tärkeää, että jokainen saa vastata kysymyksiin henkilökohtaisen kokemuksen mukaan.

Lähetin kyselyn sähköpostitse tiistaina 8.3.2016. Sovimme esimieheni kanssa, että kyselyn saa täyttää työajalla. Pyysin tiimini työntekijöitä lähettämään vastauksen viimeistään seuraavana maanantaina 14.3.2016. Sisällytin kyselyn vastausaikaan tarkoituksella myös viikonlopun, jotta kyselyn pystyi tekemään halutessa rauhassa viikonloppuna.

Kaikki tiiminjäsenet vastasivat kyselyyn. Ostoreskontran työntekijöiden iät ovat väliltä 22-51 vuotta. Ikien keskiarvo on 32 vuotta. Miehiä on neljä ja naisia kahdeksan. En laskenut itseäni mukaan tähän vaiheeseen.

### 5.1.2 Ideariihi

Ideoiden keräämiseen kehitysideaa varten käytin ideariihi-menetelmää. Ideariihin tavoitteena on, että määrä tuottaa laatua. Ideariihi voi synnyttää myös uudenlaisia tapoja lähestyä asiaa. (Innokylä 2016.) Opinnäytetyössäni ideariihin muoto oli järjestäytymätön. Järjestäytymättömässä ideariihessä ideoita saa sanoa omaan tahtiin. (Koppa 2010.) Ideariihä käytettiin opinnäytetyössäni ideoiden synnyttämiseen. Pyrkimyksenä ei ollut päästä yhteen ratkaisuun. Tarkoituksena oli saada paljon ideoita kehitysidean rakentamista varten. Kaikki ideariihen ideat otettiin talteen ja niitä käytettiin lopullisen kehitysidean muotoilemiseen.

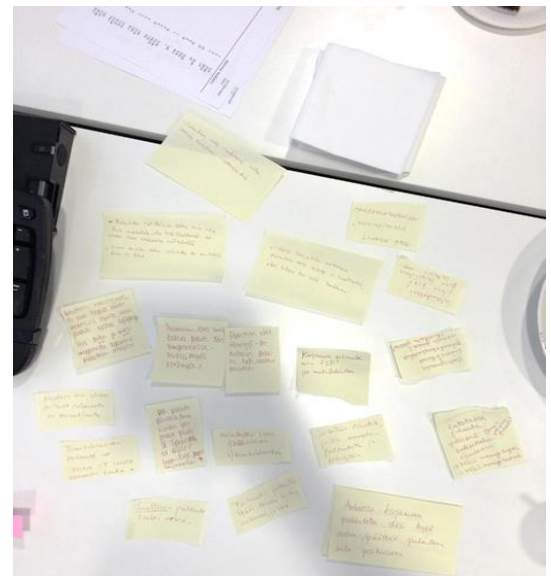
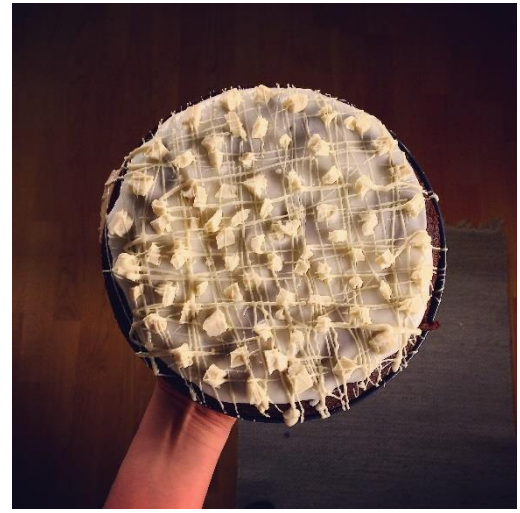
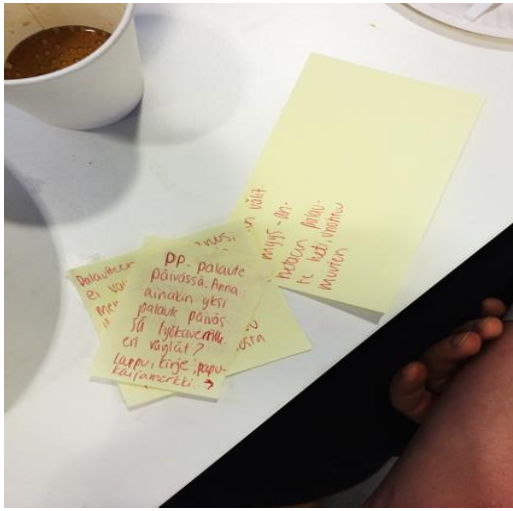
Päädyn ideariihi-menetelmään, koska se on osallistava tapa ideoida ja kehittää yhdessä. Osallistavuudella halusin tiimin pääsevän mukaan opinnäytetyöhön. Uskoin mukaan ottamisen helpottavan valmiin kehitysidean jalkauttamista tiimiin. Ideariihelle sopiva määrä on noin 5-12 henkeä, joten se sopi hyvin tiimillemme käytettäväksi ideointimenetelmäksi (Innokylä 2016). Ideariihä oli helppo muovata omaa opinnäytetyötä hyödyntäväksi.

Laitoin viikkoa ennen ideariihen ajankohtaa tiimilleni kalenterikutsun ideariihestä. Kutsussa kävi ilmi ideoinnin tarkoitus, missä ideariihi pidetään sekä ideariihen ajankohta. Aikaa ideariihelle varattiin 1,5 tuntia.

Ennen ideariihä kävin kyselyn tulokset läpi. Tuloksia analysoidessa päätin yhdistää ideariiheeseen muutakin. Lopullisessa ideariihessä esittelin tärkeimmät kyselyn tulokset ennen varsinaista ideointihetkeä. Kerroin palautekuluttuurissa esiin nousseiden vahvuuksien tukevan palautekuluttuurin kehittämistä. Ideariihessä annoin tiimille mahdollisuuden keskustella yhdessä aikaisemmista palautetilanteista ja kokemuksista tilanteisiin liittyen. Kyselyn tulokset ja keskusteleminen aikaisemmista palautetilanteista toimivat pohjustuksena tiimin ideoinnille. Ideointi hetken jälkeen pidin pienen puheen, jossa jaoin ajatuksia liittyen palautteenantoon, avoimuuteen, rohkaisemiseen ynnä muuhun sellaiseen liittyen. Puheenvuoroni jälkeen annoin kaikille mahdollisuuden keskustella puhumistani aiheista vapaasti.

Suunnittelin ideariihitapaamisen etukäteen. Laadin ideointi vaiheeseen yhden kysymyksen, joka tiivistä niin sanotun pääongelman. Tein myös pieniä lisäkysymyksiä. Kysymykset löytyvät liitteestä 3. Ideariihessä ideoita kirjattiin postit-lapuille. Varasin ideariiheeseen tietokoneen, postit-laput ja kyniä. Tarjosin ideariihessä leipomaani suklaapiirakkaa, viinirypäleitä, pientä suolaista sekä juotavaa.

Tein ideariihen PowerPoint-kalvot. Kalvoja oli viisi ja ne ovat opinnäytetyön ohessa. Liite 3.



Kuva 2 Ideariihi

## 6 Tulokset

Käsittelin kyselyn ja ideariihin tulokset eri tavoin tulosten käyttötarkoitusta ajatellen. Kyselyn tulokset kävin läpi kysymys kerrallaan. Ideariihin tuloksista esittelin osan. Kappaleessa 7 esittelen tuloksista johtopäätöksiä.

### Kysely

#### 1. Miten selittäisit omin sanoin käsitteen palaute?

Ensimmäisen kysymyksen vastausten mukaan puolet vastaajista mainitsivat, että palautetta on positiivista/rakentavaa sekä negatiivista/kehittävää. Kahdeksan vastaajista liittivät palautteen toimintaan ja tehtävään. Viisi vastaajista mainitsi palautteen kehittävän toimintaa. Yksi



vastaajista viittasi, että palautteeseen voi liittyä tunnelataus. Kukaan tiimin jäsenistä ei maininnut palautteen liittyneen ihmisen luonteenpiirteisiin tai henkilökohtaisiin kykyihin.

**2. Arvioi, kuinka usein annat palautetta tiimisi jäsenille?**

Neljä tiiminjäsenistä sanoin antavan palautetta harvoin ja yksi ei anna palautetta ollenkaan. Kolme arvioi antavan palautetta useita kertoja viikossa ja kaksi sanoin antavan palautetta 1-2 kertaa viikossa.

**3. Arvioi, kuinka usein saat palautetta tiimisi jäseniltä?**

Kukaan ei sanonut saavansa harvoin palautetta tai kokenut ettei saisi ollenkaan palautetta. Neljä koki saavansa palautetta 1-2 kertaa viikossa. Kolme koki saavansa palautetta 1-2 kertaa kuussa. Kolme koki saavansa palautetta useita kertoja viikossa.

Palautteen antamisen koetaan olevan vähäisempää kuin palautteen saaminen.

**4. Milloin viimeksi sait/annoit positiivista palautetta?**

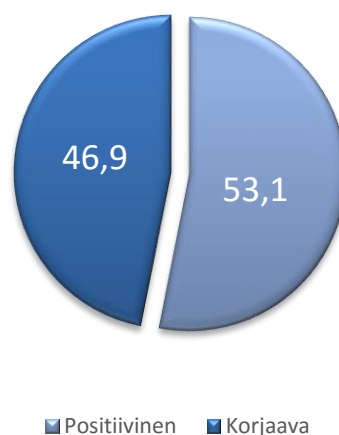
Seitsemän tiimin jäsentä sanoin saavansa positiivista palautetta viikon sisällä. Kolme oli saanut positiivista palautetta kyselyn tekopäivänä. Yksi muisteli saavansa positiivista palautetta viimeisen kahden viikon sisällä.

**5. Milloin viimeksi sait tai annoit korjaavaa palautetta?**

Puolet vastaajista olivat antaneet korjaava palautetta viikon sisällä. Kaksi jäsentä oli saanut korjaavaa palautetta kuukauden sisällä. Kyselyn vastaus päivänä korjaavaa palautetta oli saanut kaksi jäsentä. Yksi tiimin jäsen koki korjaavan palautteen kytkeytyvän ohjaustilanteisiin, jonka vuoksi ei kokenut saavansa korjaavaa palautetta erikseen.

**6. Miten koet positiivisen ja korjaavan palautteen jakautuvan tiimissäsi? (esimerkiksi prosentteina)**

### Tiimiläisten arvioiden keskiarvo positiivisen ja korjaavan palautteen määrästä



Kuvio 1 Palautteen jakautuminen

Yksi vastaajista ei antanut prosentuaalista arvioita, mutta uskoi, että korjaavaa palautetta annetaan herkemmin.

#### 7. Millaisena näet ostoreskontran palautekulttuurin? Vahvuudet, heikkoudet?

Vahvuuksia	Heikkouksia
Esimies kannustaa	Liian vähän avoimuutta
Työkaverit kannustavat	Palautteen saajan liian vähäinen tiedon- jako eteenpäin
Tiimissä on avointa keskustelua	Palautetta on vaikeaa antaa ja vastaan- ottaa
Tiimissä ilmenee asiallista kuuntelemista ja vastaamista	Mokailun turha pelkääminen vaikeuttaa korjaavan palautteen antamista
Suun voi avata helposti	Palautteenanto on välillä turhankin puut- tuvaa
Positiivisen palautteen määrä on hyvä	Välillä kiitosta mitättömistä asioista → tulee olo, onko kehumisesta tullut vain tapa
Itse voi tuntea arvostettua oloa tiimissä	Liian vähän positiivista palautetta,

	liian vähän palautteenantoa yleisestikin
Henkilökemiat toimivat	Palautteenanto ei ole sitoutunut järjestelmään
Hyvä porukka, ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään	Palautteenanto ei ole osana arkea vielä

Taulukko 1 Vahvuuksia ja heikkouksia

### 8. Millaiset asiat hankaloittavat palautteen antamista?

Kolme tiimin jäsenistä mainitsi kiireen hankaloittavan palautteenantamista. Yksi mainitsi kiireen jättävän hyvät asiat pelkiksi ajatuksiksi. Kulttuurin koettiin olevan syyttelevä. Vallitsevassa kulttuurissa koettiin haastavalta mennä ehdottamaan parempaa toimintatapaa työskentelyyn. Tiimissä oli tiedottomuutta siitä, kuka voi antaa palautetta. Vastaajat mainitsivat, että kokivat oman aseman tai tarpeettomuuden tunteen estävän palautteenannon. Palautteenantamiseen liittyvä tottumattomuus ja osaamattomuus koettiin hankaluutena. Palautteen mahdollisista negatiivisista vaikutusten koettiin hankaloittavan palautteen antamista. Esimerkkejä negatiivisista vaikutuksista olivat toisen loukkaaminen ja väärinymmärretyksi tuleminen. Yksi vastaaja koki, että palautteen antamiseen suhtaudutaan negatiivisesti ja välinpitämättömästi.

### 9. Miltä tuntuisi jos palautetta annettaisiin nykyistä enemmän?

Kokonaisuudessaan suurin osa tiimin jäsenistä olivat sitä mieltä, että palautteen lisääminen tiimissä olisi hyvä asia. Kolme jäsentä mainitsi, että rakentavaa palautetta voisi olla enemmän. Neljän tiimin jäsenen mielestä positiivista palautetta tulisi olla enemmän. Kahden tiimin jäsenen mielestä palautteen antamista ei tarvitse lisätä. Vastauksissa ilmeni myös ajatus siitä, että lisääntynyt palautteen anto kehittäisi työyhteisöä ja lisäisi tietämystä siitä, missä mennään. Yhden vastauksen mukaan palautetta tulisi olla sen verran, että se kehittää työnteo-kijöitä ja luo positiivista ilmapiiriä.

### 10. Tuliko jotain muuta mieleen, mitä haluaisit sanoa? Voit kirjoittaa sen tähän:

Vapaaseen kysymykseen oli vastannut neljä tiiminjäsentä. Yksi vastaus sisälsi toiveen, että tiimisissä ei oteta käyttöön ”anna palaute päivässä”-käytäntöä. Yksi jäsenistä oli pohtinut avoimeen kenttään sitä, millä tavalla palautetta annetaan. Kolmas sanoi aiheen olevan mielenkiintoinen ja kertoi olevansa mielenkiinnolla jalkauttamassa kehitysideaa arkeen. Neljäs vastaaja kehotti minua ottamaan tiimin kanssa pohdittavaksi tiimin sisällä aikaisemmin käytyjä palautetilanteita.

## *Ideariihi*

Ideariihessä esitin kysymyksen: ”Millaisia käytäntöjä haluaisit palautteenantokulttuuriin?” Kävin postit-lappujen ideoita läpi. Suuren ideamäärän vuoksi, en käy jokaista ideaa yksitellen läpi opinnäytetyön raportissa. Listaan seuraavaksi erilaisia ideoita, joita postit-laput sisälsivät. Nämä erilaiset ideat kuvaavat hyvin sitä, minkä tyyppinen saamani aineisto ideariihestä oli.

### **Konkreettisia ideoita:**

Sähköinen palautteenanto järjestelmä

Palautelaatikko

Kalenterista varataan aika palautteenantamista varten koko tiimille

### **Systemaattisia ideoita:**

Viikon työntekijän valitseminen

Koko tiimin yhteinen onnistuminen nostettaisiin esiin viikoittain. Onnistuminen laitettaisiin näkyville muullekin taloushallinnon osastolle.

Anna palaute päivässä

Palautteen harjoitteleminen kohtuullisella ”pakottamisella”

Tiimin yhteisen palautteen seuraaminen; mikä on mennyt hyvin ja mikä huonosti

Opeteltaisiin antamaan itsestä palautetta, johon muut tiiminjäsenet voisivat ottaa kantaa

Vastinparit antaisivat toisilleen palautetta

### **Muita:**

Palautteen antamista enemmän

Palautteen antaminen osaksi arkea

Palautteen annossa hyvä fiilis

Paras antaa palaute ”face to face”

Palaute tulisi olla hyvin perusteltu

Palautteesta kaksi selkeää tasoa: henkilökohtainen ja koko tiimiä koskeva

## **7 Johtopäätökset**

Kyselyn tulosten perusteella ostoreskontratiimin palautekulttuurissa oli kehitettävää. Tiimin jäsenet tunnistivat palautekulttuurissa ongelmakohtien lisäksi vahvuuksia.

Kyselyn tulosten perusteella palautteen määrää ei koettu riittäväksi ja palautetta ei koettu tarpeeksi vahvasti osaksi arkea. Todennäköistä on, että palautteen vähäiseen määrään vaikuttavat tiiminjäsenten kokemat palautteen antamista hankaloittavat tekijät, kuten kiire, pelot

ja epätietoisuus siitä, saako palautetta antaa. Palautteen antamisessa koettiin osaamattomuuttakin.

Ostoreskontran työntekijöiden kokemaan kiireen tunteeseen on voinut vaikuttaa tarve auttaa työkaveria ja taloushallinnon toiminnan kehittämisen aiheuttamat muutokset ostoreskontran arkirutiineissa. Kiireen vallitessa ei ole tehokasta käyttää aikaa virheiden korjaamiseen, jotka olisi voitu estää palautetta antamalla. Kiireen vähentämään palautteen vähäisyyteen auttaa systemaattisesti toimivat palautekäytännöt ja palautteen tekeminen mahdollisemman luonnolliseksi osaksi työyhteisön kulttuuria.

Tiiminjäsenet ovat tiedostaneet erilaisia pelkoja liittyen palautteenantoon. Pelkojen tiedostamisen ansiosta pelkoa aiheuttaviin tekijöihin on helpompaa vaikuttaa. Osa tiiminjäsenistä pohtivat, kuka voi antaa palautetta sekä, voiko omassa asemassa antaa palautetta. Tiiminjäsenet kokevat todennäköisesti tiimin sisällä eriarvoisuutta. Tiiminjäsenen pohtiessa sitä, saako hän antaa palautetta, voi vaikuttaa hänen oma rohkeutensa sekä tunne siitä, miten hän on mukana tiimissä. Palautteen antaminen vaatii omalla tavalla rohkeutta, sekä halua vaikuttaa ja olla avoin. Avoinna oleminen ja vaikuttaminen ovat helpompaa, kun kokee tiivistä yhteyttä tiimin kanssa. (Aalto 2002, 18.)

Osaamattomuuden tunne palautteen antamisessa on varmasti hyvin yksilöllistä. Osaamattomuuden tunteeseen vaikuttaa se, kuinka suuren merkityksen henkilö on mielessään palautteelle antanut. Jos palaute on saanut suuret mittasuhteet, voi palautteen antaminen tuntua haastavalta. Osaamattomuuden takana voi olla ihmisen arkuus tai pelot, jotka tekevät olon kykenemättömäksi. Osaamattomuuden muuttamista osaamiseksi voidaan kehittää harjoittelemalla.

Positiivisen palautteen määrä korjaavan palautteeseen verrattuna ostoreskontrassa, ei ollut tarpeeksi suuri. Positiivisen palautteen määrää tulisi lisätä. Positiivisen ilmapiirin vallitessa kehittävän palautteen antaminen helpottuu. Vastaajat arvioivat kannustavan ja korjaavan palautteen jakautumista tiimissä hyvin eri tavalla. Eroihin voi vaikuttaa se, kenen kanssa henkilö eniten työskentelee. Ihmisissä on eroa avoimuudessa sekä positiivisuudessa ja pessimistisyydessä. Ostoreskontratiimin työntekijät eivät työskentele yhtä paljon kaikkien kanssa. Tiiminjäsenet työskentelevät kuitenkin kaikkien kanssa joskus. Työtehtävät muodostavat ”porukoita”, jotka lisäävät toisten yhdessä työskentelyä merkittävästi. Erilaiset luonteenpiirteet ja avoimuus ihmisissä, joiden kanssa työskentelee, voivat vaikuttaa osaltaan kokemukseen positiivisen ja korjaavan palautteen määrän jakautumisesta. Tiiminjäsenten tasaisempaa kokemusta korjaavan ja positiivisen palautteen jakautumisesta parantaisi palautteen lisääntynyt määrä ja työntekijöiden käsitys palautteen kuulumisesta kaikille. Tulosten perusteella työntekijät kokivat antavansa ja saavansa eri määriä palautetta, jonka vuoksi myös avoimuutta ja

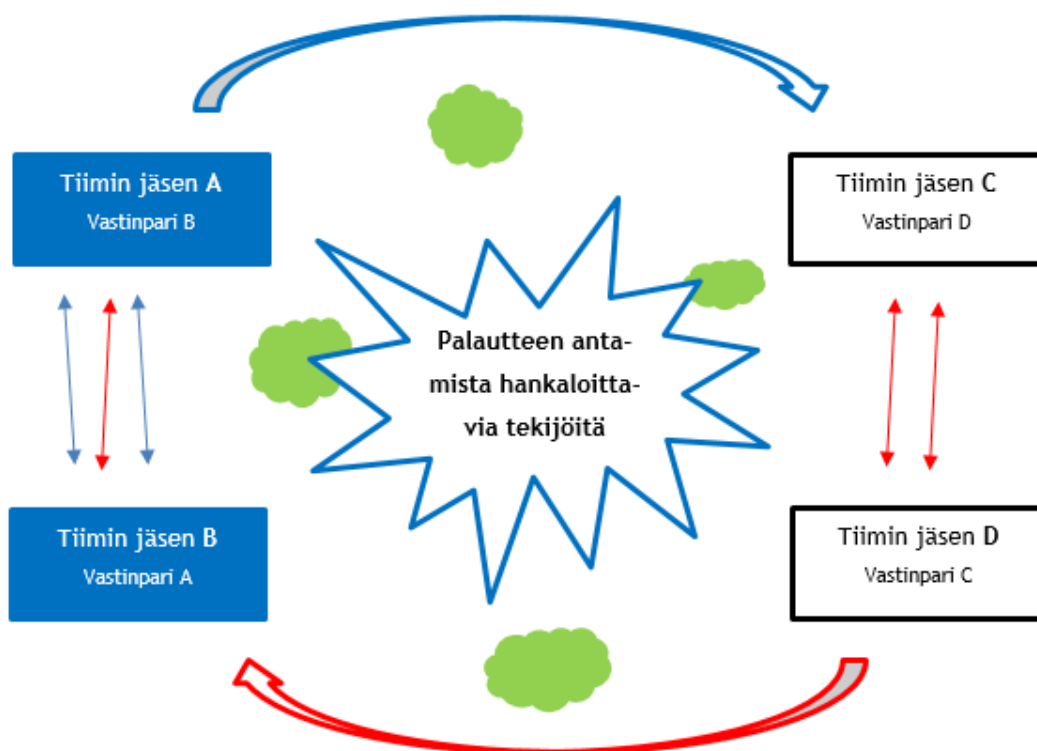
palautteen kuulumista kaikille olisi tärkeä tuoda esiin. Vastausten perusteella enemmistö tiimin jäsenistä olivat sitä mieltä, että palautteen antamista olisi hyvä olla enemmän, jonka itse uskon tukevan kehitysidean toimimista.

Ostoreskontratiimin jäsenet eivät nostaneet kyselyn vastauksissa esiin palautteen liittymistä ihmisen luonteen piirteisiin ja henkilökohtaisiin kykyihin. Mielestäni työyhteisössä tulisi antaa työkaverille kannustavaa palautetta luonteesta tai kyvyistä. Positiivisen palautteen antaminen luonteen piirteistä vahvistaisi itsetuntoa sekä loisi yleisesti positiivista ilmapiiriä.

Tiimin vahvuuksissa mainittiin muun muassa hyvät henkilökemiat, kuunteleminen ja kannustus. Mainitut vahvuudet ovat hyvää pohjaa kehitystyölle. Hyvät henkilökemiat tiimissä ovat tukemassa kehitystyötä. Hyvien henkilökemioiden ansiosta kukaan ei menetä energiaansa toisen takia. Väitetään, että työelämän menestyksestä 84 % perustuu ihmissuhteisiin ja luovuuteen (Aalto 2002, 29). Kuunteleminen tukee palautteen vastaanottamista.

Esimiehen kyselyn vastaukset eivät poikenneet johdettavien vastausten linjasta. Sukupuolien välisissä vastauksissa ei ollut merkittävää eroa.

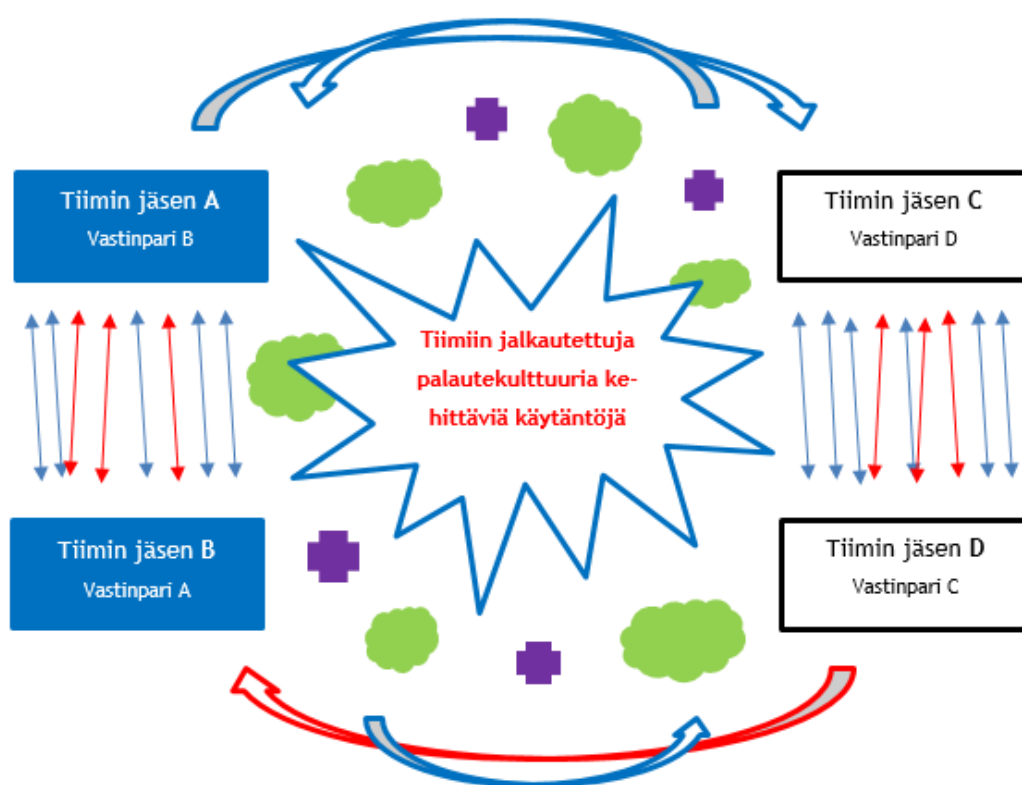
Laadin tutkimuksen perusteella kuvan ostoreskontratiimin palautekulttuurin tilasta:



Kuva 3 Palautekulttuurin tila

Kuvassa keskimäinen tähti ilmentää kehittämisen tarvetta. Vihreät pilvet kuvastavat hyviä henkilökemioita. Nuolet ovat palautetta työntekijöiden välillä. Punainen väri nuolessa kuvaa puolestaan korjaavaa palautetta ja sininen kannustavaa. Värit ilmentävät korjaavan ja kannustavan palautteen määrää. Kuvassa A, B, C ja D-kirjaimet kuvaavat työntekijöitä. Kuvassa on vasemmalla vastinpari ja oikealla vastinpari. Tällä hetkellä kaikkien tiiminjäsenten välillä on palautteenantoa, jota kuvaavat vastinparista toiseen menevät kuvan isot nuolet. Vastinparien välinen aktiivisempi palautteenanto kuvaa palautteen olevan eri tavalla aktiivista enemmän yhteistyötä tekevien työntekijöiden välillä. C ja D henkilöiden välillä on ainoastaan punaisia nuolia, joka havainnollistaa sitä, että kokemus korjaavan ja positiivisen palautteen määrästä voi johtua siitä kenen kanssa työskentelet.

Alla kuva, jota kohti palautekulttuuri tulisi muuttaa:



Kuva 4 Tavoitekuva palautekulttuurista

Tavoitekuvassa keskellä olevan tähden sisältö on muuttunut palautteen antamista hankaloittavista tekijöistä palautekulttuuria kehittäviin käytäntöihin. Tavoitekuvassa nuolia on kokonaisuudessaan enemmän kuin lähtötilanteessa, eli palautteen määrä on kokonaisuudessaan

kasvanut. Sinisiä nuolia on enemmän, koska kannustavan palautteen määrän tulee olla suurempi kuin korjaavan palautteen määrän. Vastinparien välisessä palautteessa ei ole enää niin isoa eroa kuin alkutilanteessa, mikä kuvaa sekä kannustavan että korjaavan palautteen kuulamista kaikille. Violetit plussat ovat positiivisen palautteen määrän kasvamisesta aiheutuvaa positiivista ilmapiiriä. Positiivisen ilmapiirin vuoksi hyvät henkilökemiat vahvistuvat, jonka vuoksi vihreitä pilviä on lisääntynyt.

## 8 Toiminta ehdotus

Kun kaikki materiaali oli koossa, laadin konseptin eli kehitysidean toimeksiantajalle. Konsepti on rakennettu kyselyn ja ideariihen tulosten sekä omien ideoiden pohjalta.

### 8.1 Konsepti

Konsepti koostuu neljästä käytännöstä, jotka otetaan käyttöön ostoreskontratiimissä. Käytännöt ovat: Palautetuokio, viikkopalaverin palautehetki, positiivinen huoneen taulu ja palaute-laatikko. Palautetuokiot toteutetaan suunnittelemani rungon mukaan. Viikkopalaverin palautetehetken asioita pidetään ylhäällä tekemäni Excel-tilukon avulla. Positiivinen huoneen taulu tulee tiimin tilojen seinälle. Tauluun voi laittaa positiivisia asioita postit-lapuilla. Palaute-laatikko tulee olemaan tiimin tiloissa. Palaute-laikkoon palautetta voi antaa muutkin taloushallinnon tiimit. Konsepti kokonaisuudessaan on opinnäytetyön ohessa. Liite 4.

### 8.2 Perustelut

Perustelen konseptissa käyttämiäni valintoja. Kerron, mikä on niiden tarkoitus ja, kuinka otin käytäntöjä valitessa tutkimustuloksia huomioon.

#### *Palautetuokio*

Ideariihessä toivottiin palautteelle varattua aikaa. Kyselyn tulokissa ilmeni, että osa tiiminjäsenistä koki palautteen antamisen haastavaksi. Kyselyn tulosten perusteella tiiminjäsenet eivät yhdistäneet palautteen antamista henkilön persoonallisiin piirteisiin. Palautetuokion tarkoituksena on opetella palautteen antamista ja vastaanottamista. Palautetuokiossa palautetta annetaan myös itselle. Palautteen antamisen harjoittelu voi tuntua aluksi vaikealta ja teennäiseltä. Palautetuokio muuttaa palautteen antamista tavaksi ja kyvyksi, jota voi kehittää ihan samalla tavalla, kuin muitakin kykyjä. Palautetuokio opettaa näkemään asioita, jotka ovat hyvin ja asioita, jotka vaativat kehitettävää. Palautetuokiossa opetellaan antamaan positiivista palautetta ihmisen luonteenpiirteistä ja erityisistä kyvyistä. Näen henkilöstä esiin nostettujen positiivisten piirteiden nostattavan ihmisen itsetuntoa.

#### *Viikkopalaverin palautehetki*



Tutkimus tuloksissa ilmeni, että osalla tiiminjäsenistä oli epävarmuutta siitä, kuka voi antaa palautetta. Sekä ideariihen että kyselyn tuloksissa ilmeni halu saada palaute enemmän osaksi arkea. Valitsin viikkopalaveri-käytännön systemaattisuuden vuoksi. Viikkopalaverin palautehetken tarkoituksena on kehittää tiimin työskentelyä sekä tuoda palautteenanto osaksi arkea. Viikkopalaverin palautehetki korostaa kaikkien mahdollisuutta antaa palautetta. Viikkopalaverissa äänestetään joka viikko viikon työntekijä. Viikon työntekijän valitseminen pitää positiivisuutta yllä. Viikon työntekijä idea nousi esiin ideariihen ideoista.

#### *Positiivinen huoneen taulu*

Kyselyn tulosten perusteella positiivisen palautteen osuutta tuli kasvattaa ostoreskontran palautekulttuurissa. Positiivisen huoneen taulun tarkoitus on opetella positiivista ajattelemista sekä lisätä positiivisen palautteen määrää. Positiivinen huoneen taulu pitää palautetta osana arkea. Positiivinen huoneen taulu kehittää positiivista ilmapiiriä kokonaisuudessaan. Halusin positiivisen huoneen taulun konseptiin, koska positiivinen ilmapiiri edistää tehokkuutta ja pitää mielen virkeänä. Positiivisessa ilmapiirissä on helpompi antaa korjaavaa palautetta ja se luo turvallisuuden tunnetta. Turvallinen ilmapiiri tuo ihmisistä esiin parhaat puolet.

#### *Palautelaatikko*

Palautelaatikon tarkoituksena on tehdä palautteen ja idean antamiseen liittyvä kynnys olemattomaksi. Palautelaatikko muistuttaa meitä palautteesta ja tuo myös palautteen osaksi arkea. Palautelaatikkoon voivat palautetta ja ideoita antaa myös muiden tiimien jäsenet, esimerkiksi kirjanpito ja myyntireskontra. Palautelaatikon tarkoitus on olla mahdollisimman rento ja ilman tarkkoja sääntöjä toimiva palautteiden sekä ideoiden anto mahdollisuus. Jos jollekin tiimin edessä asian esittäminen on palautteen harjoittelemisesta huolimatta haastavaa, palautelaatikko voi tuntua helpottavalta ratkaisulta. Palautelaatikko vastaa kyselyn tuloksissa ilmenneisiin kahteen ongelmaan; kokemukseen, että omassa asemassa ei voi antaa palautetta sekä osaamattomuuden tunteeseen palautteen antamisessa. Palautelaatikko on konkreettinen käytäntö ja rikastuttaa ideointia.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessini alkoi joulun aikaan 2015. Omilla ajatuksilla ja ideoilla on ollut osuutensa opinnäytetyössä. Käytin omia ideoita opinnäytetyön kehitysidean rakentamiseen. Opinnäytetyön ollessa vaiheessa, aihe pyöri paljon mielessä. Prosessin aikana päähän tulleet ideat minulla oli tapana kirjata ylös puhelimen muistioon. Varasin kehitysidean miettimiselle omaa aikaa ennen varsinaista kehitysidean rakentamista. Opinnäytetyön ohessa on muistio omasta ideoinnista. Liite 2.

Osallisuuteni tiimissä helpotti omien ideoiden käyttämistä osana opinnäytetyön kehittämistä. Pystyin näkemään arjen käytännöt ja rutiinit päivittäin. Koen tärkeäksi, että konseptin jalkauttamisvaiheessa toimin esimerkillisesti käytäntöjä toteuttaen. Osallisuuteni tiimissä saattoi myös heikentää kykyäni havaita tiimin sisäisiä ilmiöitä. Kun elää koko ajan tiimin keskellä, ei välttämättä erota niin helposti korjattavaa toimintatavoissa.

Pyrin käyttämään lähteinä tuoretta materiaalia. Käytin enimmäkseen kirjallisuuslähteitä. Halusin lukea erilaisia palautteeseen liittyviä kirjoja, jotta sain mahdollisimman paljon tietoa. Lisäksi kirjojen näkökulmat palautteeseen vaihteli, joka lisäsi lähteiden monimuotoisuutta. Käytin myös lehtiä, artikkelia ja internet-lähteitä. Lehtiartikkelia halusin käyttää ajatusten rikastuttamisen vuoksi.

Tiimin palautekulttuurin kartoittamistutkimuksen luotettavuutta tuki se, että kaikki tiiminjäsenet vastasivat kyselyyn. Kyselyn tuloksiin heikentävästi ovat voineet vaikuttaa kyselyn kysymysten muotoilu. Esimerkiksi kysymys 8: ”Millaiset asiat hankaloittavat palautteen antamista?”. Sana ”hankaloittavat” voi olla liian vastausta ohjaava ilmaisu kysymyksessä.

Ideariihen vetäminen oli mielenkiintoinen kokemus. Jännitin sitä jonkin verran. Sain hyvän määrän ideoita postit-lapuille ja koko tapaamisessa syntyi paljon keskustelua. Olin positiivisesti yllättynyt tiimin innostuksesta aihetta kohtaan. Tiiminjäsenet pitivät ideariihestä paljon ja tulivat jälkikäteen kiittämään minua. Ideariihessä ei työstetty ideoita. Otin kaikki postit laput itselleni sellaisenaan. Toimintatapa on voinut aiheuttaa ideoiden väärinymmärtämistä. Näin kuitenkin tavan tarpeeksi luotettavaksi, sillä ideat olivat yksi osa konseptin rakentamista kyselyn tulosten ja omien ideoiden lisäksi.

Konseptin konkreettiset ja systemaattiset käytännöt sekä palautteen antamisen harjoittelemisen vahvistavat palautekulttuuria. Vahva palautekulttuuri lisää palautteen määrää kokonaisuudessaan. Palautteen systemaattisuus estää palautteen antamisen merkityksen kasvamista liian suuriin mittasuhteisiin. Konseptin käytännöt parantavat tiimin toiminnan läpinäkyvyyttä ja tietoa siitä, missä kokonaisuudessaan mennään. Konsepti pyrkii saamaan kaikki tiiminjäsenet antamaan palautetta, joka muistuttaa palautteen kuulumisesta ja palautteen antamisen oikeudesta kaikille. Palautteen hyödyt vaativat palautteen konkreettisen olemassaolon. Valitsemani käytännöt edesauttavat palautteen hyötyjen ilmenemistä. Konsepti tukee innostumista aktivoimalla palautteen antamista. Palautteen määrän lisääntyminen auttaa innostumaan työstä. Innostuminen on työyhteisön menestymisen kannalta tärkeää. Konseptin jalkauttaminen alkaa toukokuussa 2016. Ensimmäinen palautetuokio on 2016 kesäkuun tiimipäivässä.

Mietin konseptia tehdessä, millaisia suullisia käytäntöjä voisin saada jokapäiväiseen arkeen. Tulin kuitenkin siihen lopputulokseen, että suullisten käytäntöjen jalkauttaminen arkipäiviin on teennäistä. Suullista palautetta annetaan kuitenkin palautetuokioissa ja viikkopalaverissa.

Työni pohjalta tutkimusta voisi jatkaa esimerkiksi tammikuussa 2017. Silloin voitaisiin tutkia, miten konsepti on toiminut. Palautekulttuurin tilaa voitaisiin tutkia tammikuussa 2017 ja verrata sitä tämän opinnäytetyön esittämään palautekulttuurin tilaan.

Opinnäytetyön tekeminen kehitti minua hahmottamaan isompaa kokonaisuutta sekä vetämään projektia itsenäisesti. Loppuvaiheessa opinnäytetyö vaati pitkäjänteisyyttä. Pidin opinnäytetyön aiheesta paljon ja olen kokonaisuudessaan tyytyväinen loppu tulokseen.

## Lähteet

### *Painetut*

- Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. My Generation.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut.
- Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino
- Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Kupias, P., Raija, P. & Paula, S. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ranne, J. 2006. ANNA PALAA. Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.
- Repo, I. & Nuutinen, T. 2005. Viestintätaito. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Vilkkä, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäyetyö. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

### *Artikkelit*

- London M. & Smither J. 2002. Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process. Human Resources Management Review Vol. 12, 81-100.

### *Sähköiset*

- Innokyla. 2016. Aivorihi. Viitattu 30.1.2016.  
<https://www.innokyla.fi/web/malli109565>
- Koppa. 2010. Idearihi. Viitattu 30.1.2016.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/idearihi>
- Laitinen, J. 2014. Kaunistelematta paras - näin annat palautetta työpaikallasi oikein. Viitattu: 28.1.2016.  
<http://www.hs.fi/ura/a1390023897966>
- Mindavenue. 2015. Organisaatio kulttuurin keittäminen vaatii punaisen langan. Viitattu 23.4.2016.  
<http://mindavenue.fi/organisaatiokulttuurin-kehittaminen-tuloksellisesti-vaatii-punaisen-langan-ja-johdonmukaisuutta/>

## Kuviot

Kuvio 1 Palautteen jakautuminen.....	26
--------------------------------------	----

## Taulukot

Taulukko 1 Vahvuuksia ja heikkouksia .....	27
--	----

## Kaaviot

Kaavio 1 Tapaustutkimus (Ojasalo ym. 2014, 52-53) .....	9
Kaavio 2 Opinnäytetyöprosessi .....	10
Kaavio 3 Palauteprosessi (Ranne 2006, 28).....	11

## Kuvat

Kuva 1 Ideariihi .....	23
Kuva 2 Ideariihi .....	24
Kuva 3 Palautekulttuurin tila .....	30
Kuva 4 Tavoitekuva palautekulttuurista .....	31



## Liitteet

### Liite 1 Kyselyn kysymykset

#### KYSELY PALAUTEKULTTUURIN TILAN SELVITTÄMISEKSI

Kyselyssä ”tiimi” käsittää ostoreskontramme **kaikki työntekijät sekä esimiehen**.

Vastaukset tulevat vain minun käyttööni.

Olen sopinut esimiehen kanssa, että kyselyn voi tehdä työajalla.

Oletko Esimies vai Johdettava ? Ympyröi oikea vaihtoehto.

Ikä:

1. Miten selittäisit omin sanoin käsitteen palaute?
2. Arvioi, kuinka usein annat palautetta tiimisi jäsenille?
3. Arvioi, kuinka usein saat palautetta tiimisi jäseniltä?
4. Milloin viimeksi sait/annoit **positiivista** palautetta?
5. Milloin viimeksi sait/annoit **korjaavaa** palautetta?
6. Miten koet positiivisen ja korjaavan palautteen määrän jakautuvan tiimissäsi? (esimerkiksi prosentteina)
7. Millaisena näet ostoreskontran palautekulttuurin? Vahvuudet, heikkoudet?
8. Millaiset asiat hankaloittavat palautteen antamista?
9. Miltä tuntuisi, jos palautetta annettaisiin nykyistä enemmän?
10. Tuliko jotain muuta mieleen, mitä haluaisit sanoa? Voit kirjoittaa sen tähän:

Kiitos vastauksesta!

Arvostan, että annoit omaa aikaasi opinnäytetyölleni.

Liite 2 Muistio omasta ideointi hetkestä

*Aika: Lauantai 12.3.2016*

*Paikka: Helsingin Stockmannin Espresso House*

- A. Puhelimen muistiossa lukee tällä hetkellä kaksi ideaa, joita olen miettinyt mahdollisiksi vaihtoehtoiksi liittää lopulliseen kehitysideaan. Alla avaan ideat:

A1 Tilannezekki: hyvää ja parannettavaa

Tämä on yksi oma ideani valmiiseen kehitysideaani. Eli jokaisessa viikoittaisessa palaverissamme olisi lopuksi varattu aikaa, jolloin kaikilla olisi mahdollisuus sanoa hyviä asioita sekä asioita, jotka kaipaisivat parannusta. Asiat kirjattaisiin alamme mukaisesti Exceliin. Mielestäni tämä idea kehittäisi tiimiläisten kykyä erottaa hyviä asioita ja sanoa niitä ääneen. Se olisi rakentavaa koko tiimimme kannalta. Se myös vahvistaisi ilmapiiriä, jossa uskaltaa sanoa myös korjaavaa palautetta. Korjattavien asioiden ilmaiseminen antaisi kaikille tiiminjäsenille mahdollisuuden päästä vaikuttamaan sekä opettaisi korjaavan palautteen antamista. Kyseinen Excel avattaisiin joka viikko, ja siitä voitaisiin katsoa, onko parannusta vaativat osa-alueet kehittyneet sekä pohtia, onko toimivaksi koetut asiat vielä toimivia. Kehitettävät asiat voitaisiin merkata aluksi punaisella, sitten kehityksen mukaan ne maalattaisiin oranssin kautta vihreäksi. Jos havaitsisin tiimissä hankaluutta ilmaista palautetta, tartun asiaan ja neuvon heitä siinä. Rohkaisen tiimiäni palautteen antamiseen omalla esimerkillisellä tavallani. Tiimiä pitää muistuttaa, että kaikki ideat pitää kirjoittaa heti ylös, vaikka muistilapulle. Nämä muistilaput tulee ottaa mukaan palaveriin.

A2 Positiivisuuslappu

Tällä idealla olen ajatellut hauskaa kevennystä arkeen. Olen miettinyt, että perjantaisin jokainen tiiminjäsen pyrkisi antamaan vähintään yhden positiivisen palautteen. Palautteen voisi kirjoittaa postit-lapulle. Palautteen voi koskea mitä vaan tiimiin liittyen tai sitten sen voi antaa jollekin henkilökohtaisesti. Ajattelin, että palautteen saisi antaa nimettömänä tai halutessa nimellisenä. Tämä idea lähti varmaan konkreettisuudesta. Haluan, että kehitysideani todella näkyy tiimissäni. Palaute joka koskee koko tiimiä, liimattaisiin yhteiselle positiivisuus taululle. (Kuva)

- B. Nyt mietin ja pohdin jotain aivan uutta, joten alla päähänäni tulleita ajatuksia palautekulttuurin kehittämistä.

- palaute luonnolliseksi osaksi toimintaa

- jalosta tiimin ajatusta palautekulttuurista
- rohkaise ihmisiä olemaan äänessä
- avoimuus kunniaan
- Palkkiksen, kirjanpidon ja muilta saatujen palautteen vastaan ottaminen  
→ ehkä osaksi Exceliä?
- Myönteisen palautteen merkitys
- Uskalla sanoa korjaava palaute
- Kun huomaat jotain korjattavaa yhtiösi laskun käsittely kuviossa, ota asia rohkeasti esille yhtiön henkilöille
- Kun huomaat laskukuvion toimivan, sano se yhtiön jäsenille

#### C. Päivi Lehtosen kirjoittamassa artikkelissa on hyviä pointteja

Lähde: Päivi Lehto. 2010. Viitattu 12.3.2016 <http://blog.expression.fi/palautteen-antaminen-tyoyhteisossa>

##### C1

”Hyvä palautteen antaminen ja ottaminen ei ole ihmisten arvostelua, vaan ihmisten kehittymistä ja oppimista inspiroivaa, tukevaa ja ohjaavaa toimintaa.” (Päivi Lehtonen, 2010)  
→ Erittäin hyvin kiteytetty.

##### C2

”Palautteen kehittämistä varten kannattaa nimetä vastuuhenkilöt tai -henkilöt, jotka motivoivat muutkin liikkeelle.” → Oivallus: Opinnäytetyö todella on kehittämisprojekti jota minä vedän.

##### C3

”Ertiyisen hyvin tavoitteeseen päästään, kun sisäisten palauteprosessien kehittämisen yhteyteen liitetään myös ulkoisilta tahoilta tulevat palautteet.”  
→ Tähän liittyy edellä mainitsemani eri yhteistyötä tekevien tahojen antama palaute.

##### C4

”Palautepäivät.”  
→ Etukäteen suunniteltu päivä, jolloin korostetaan palautteen antamista. Kevään tiimipäivässä voitais yhdessä keskustella palautteen antamisesta ja siitä miltä se tuntuu.

##### C5

”Sponttaani ohjaus ja kommunikointi arjessa.”  
→ Tästä aiheesta esimies puhui puolitoista viikkoa sitten palaverissamme. Tämä tukee keskusteleavuudellaan palautteenantamista. Tiimissämme tarvitaan melko paljon toisten auttamista ja ohjaamista, niitä tilanteita voisin pohtia palautteen antamisen näkökulmasta. → Kun jotain neuvotaan tai ohjataan, voisiko neuvon vastaanottaja kirjoittaa ylös tuntemuksia ohjaus tilanteesta?

#### D. Pääasiat tästä ideointihetkestä

- Ilmapiirin muuttaminen: avoimuus, puhu ääneen
- Yhteistyötä tekevien antama palaute → sen seuraaminen
- Rohkaise antamaan yhtiölle palautetta
- Muistuta tiimiä, että palaute kehittää ja se on oppimista inspiroivaa
- Palautepäivä, tiimipäivä
- Spontaanit tilanteet palautteenannon näkökulmasta?

**E. Miten kerron tiimille mielestäni tärkeät pointit?**

Minulla on mielessä tärkeitä asioita palautteen antamisesta ja olen miettinyt, miten niitä ilmaisen tiimilleni. Olen ajattelut, että voisin tuoda niitä esiin pikku hiljaa viikoittaisissa palaverissa. Tällä saisin pidettyä palautteen antamista näkyvillä ja aktiivisena aiheena arjessa. Myös tiimipäivässä voisin nostaa esiin jotain. Ehkä teen tästä toiminnosta sitten kehitysideaan jonkun tarkan säännönmukaisuuden. Tämä tukisi palautekulttuurin kehittämistä.

## Liite 3 Ideariihen PowerPoint -slidet

# Ideariihi

23.3.2016

## 1. KYSELYN TULOKSIA

## 2. KESKUSTELUA KÄYDYISTÄ PALAUTETILANTEISTA

## 3. IDEARIIHII

## 4. AJATUKSIANI + VAPAA SANA

## 1. KYSELYN TULOKSIA

### Vahvuuksia

Zemppaus, hyvät henkiiökemiat, keskustelevaisuus

### Positiivisen ja korjaavan palautteen jako

53,1 ja 46,9

### Hankaloittavia tekijöitä:

Kilire

Taidottomuus

Kuka saa antaa palautetta?

Pelko loukkaamisesta

## 2. KESKUSTELUA KÄYDYISTÄ PALAUTETILANTEISTA

Keskustellaan käydyistä palautteenantotilanteista.

Minkälaisia ajatuksia ja tunteita ne herättävät?

Tuntuuko ne kehittäväitä?

Onko palautteenanto tilanteissa ystävällinen tunnelma?

Onko palaute tilanteet keskustelevia?

Tarvitseeko samaa korjaavaa palautetta sanoa joskus moneen kertaan?

## 3. IDEARIIH

Millaisia käytäntöjä haluaisit palautteenanto kulttuuriin?

Kirjoita kaikki ylös, mitä mieleen tulee !

Apukysymyksiä:

Millaisia konkreettisia tapoja voisi olla?

Haluatko yhteisiä tuokioita, joissa perehdyttäisiin palautteenantamiseen?

Missä muodossa annettu palaute on luontaisinta?

Pitäisikö jotain harjoitella yhdessä?

Kiinnostaisiko tietää jotain palautemalleista?

## 4. AJATUKSIANI & VAPAA SANA

Avoimuus

Kaikilla on oikeus sanoa mitä tuntuu

Sano positiivisia asioita ääneen

K kaikki Ideat ääneen !

Kaikki voi sanoa positiivista ja korjaavaa palautetta

Palautetta voi antaa myös luonteenpiirteistä ja henkilökohtaisista kyvyistä !

Onnistumisiakin voi sano ääneen

"Hyvä palautteen antaminen ja ottaminen ei ole ihmisten arvostelua, vaan ihmisten **kehittymistä ja oppimista** inspiroivaa, tukevaa ja ohjaavaa toimintaa."  
(Päivi Lehtonen, 2010)

## Liite 4 Konsepti

# PAREMPAAN PALAUTTEeseen

-konsepti palautekulttuurin kehittämiseen

Tämä konsepti on luotu kehittämään ostoreskontra-tiimin palautteenantokulttuuria.

Konseptin jalkauttaminen alkaa toukokuussa 2016

Konseptin sisältämät käytänteet:

## 1. Palautetuokio

Kolmen viikon välein varataan tiimille 2 tuntia aikaa palautteenantamista varten. Neljän kuukauden jälkeen katsotaan, tarvitseeko määrää muuttaa. Palautetuokioissa ensimmäisessä osassa jokainen sanoo vähintään kaksi palautetta. Toinen palautteista tulee koskea koko tiimin toimintaa ja toinen jonkun tiimin jäsenen luonteen piirrettä. Palautetuokion toisessa vaiheessa jokainen tiimin jäsen kertoo asian, missä on onnistunut sekä asian, missä kokee tarvitsevansa kehitystä. Muut saavat ottaa itselle annettuun palautteeseen kantaa. Palautetuokion lopuksi jokainen tiimin jäsen kertoo jotain, mikä on positiivista hänen elämässään. Ensimmäisessä palautetuokiassa keskitytään vain palautteen antamiseen. Toisessa ja kolmannessa palautetuokiassa palautteen antamisen lisäksi käydään läpi laadukkaan palautteen muodostumista sekä palautemalleja. Kolmannesta palautetuokiosta eteenpäin palautteen antamisen lisäksi voidaan palautetuokiassa voidaan käydä tiimin valitsemia teemoja läpi palautteen antamiseen liittyen.

### Palautetuokio:

#### 1.osa

Anna kaksi palautetta.

1.palautte koko tiimin toimintaa koskien

2.palautte koskien työkaverin luonteen piirrettä (kehu)

#### 2.osa

Kerro itsestä asia, missä olet hyvä ja sekä asia, missä tarvitset kehitystä

#### 3.osa

Kerro jonkin positiivinen asia elämästä.

#### 4.osa (tulee voimaan toisesta tuokiosta eteenpäin)

Keskustellaan palautemalleista, palautteen muodostumisesta, halutuista aiheista

## 2. Viikkopalaverin palautehetki

Jokaisen viikkopalaverin lopussa koko tiimi miettii asioita, jotka ovat hyvin ja asioita, jotka tarvitsevat kehitettävää tiimin työskentelyssä. Hyvät ja kehitettävät asiat kerätään Exceliin, jonka ylläpitäjältä sovitaan yhteisesti. Hyville ja kehitettävillä asioilla ovat omat sarakkeet. Hyvät asiat merkataan vihreään sarakkeeseen ja kehitettävät punaiseen. Joka viikko Excelin avatessa ensin katsotaan, onko kehitettävissä asioissa päästy eteenpäin. Kun kehitystä on tapahtunut niin paljon, että asiaan ollaan tyytyväisiä, asia siirretään punaisesta sarakkeesta vihreään. Samassa Excelissä on myös tila, johon kootaan ulkopuolelta saatua koko tiimiä koskevaa palautetta. Konseptin käyttöönoton yhteydessä kaikkia tiiminjäseniä muistutetaan kirjamaan aina ylös, jos tiiminjäsenelle annetaan koko tiimiä koskevaa palautetta. Palaute tulee kertoa tiimipalaverissa. Tällä voimme samalla seurata, millaista palautetta saamme ulkopuolelta.

Viikoittaisessa palaverissa otetaan käyttöön myös viikon työntekijä -käytäntö. Jokaisessa viikkopalaverissa äänestetään tiimin viikon työntekijä.

Kuva Excelistä:

Tarvitsee kehittämistä	Hyvin menee	Palaute ulkopuolelta

### 3. Positiivinen huoneen taulu

Tiimin työtilan seinälle tulee taulu, johon kirjoitetaan positiivisia asioita. Asiat laitetaan tauluun postit-lapuilla, jotta tarvittaessa tilaa uusille positiivisuuksille on helppo järjestää. Tauluun voi laittaa positiivisia asioita milloin vain ja miten paljon vain. Jotta taulu pysyy mielessä ja toimii systemaattisestikin, joka perjantai kaikki tiiminjäsenet ovat velvollisia kirjoittamaan tauluun vähintään yhden asian.

Havainne kuva taulusta:





## 4. Palautelaatikko

Palautelaatikko tulee tiimin tiloihin. Palautelaatikon viereen tulee ohjeistus laatikon käytöstä. Laatikkoon voi kirjoittaa myös palautteen lisäksi kaikenlaisia ideoita. Palautelaatikkoon asian voi kirjoittaa käsin, postit-lapulle tai tietokoneella. Asian ei tarvitse olla ihmeellinen. Palautelaatikon tulisi vain tehdä kynnys palautteen ja idean antamiselle mahdollisimman matalaksi. Palautelaatikon avulla palautetta ostoreskontralle voi antaa muutkin tiimit, esimerkiksi kirjanpito ja myyntireskontra. Palautelaatikko käydään läpi kahden viikon välein viikoittaisen palautehetken yhteydessä. Palautelaatikon sisältö puretaan palaute-Exceeliin, jota käytetään viikoittaisessa palaverissa.

Palautelaatikon ohjeistuksessa lukee:

Hei !

Tämä on ostoreskontran palautelaatikko.

Laatikkoon voi laittaa kehitysideoita, positiivista sekä korjaavaa palautetta, asioita, jotka mietityttävät ja asioita, joita haluat jostain syystä nostaa esiin.

Laatikkoon voi kirjoittaa anonyyminä tai allekirjoituksen kera.

Toivomme, että laatikkoon tulee ”kirjeitä” taloushallinnon muiltakin tiimeiltä.

Kiitos !

## Konseptin käyttöönottilanne

Konseptin käyttöön oton yhteydessä, tiiminjäsenille esitellään konsepti ja kerrotaan sen toimintaohjeet. Samassa tilanteessa muistutetaan ottamaan aina koko tiimiä koskeva palaute ylös.